



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV INFORMATIKY

INSTITUTE OF INFORMATICS

**VYUŽITÍ NÁSTROJŮ PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU
PŘI TVORBĚ FIREMNÍ IDENTITY**

THE USAGE OF PROJECT MANAGEMENT METHODS FOR CREATION OF THE CORPORATE IDENTITY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Milan Matušů

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav informatiky
Student: **Bc. Milan Matušů**
Studijní program: Systémové inženýrství a informatika
Studijní obor: Informační management
Vedoucí práce: **Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Využití nástrojů projektového managementu při tvorbě firemní identity

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Návrh řešení a přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je využití teoretických znalostí nástrojů a metod projektového managementu a jejich následná aplikace při plánování projektu u vybrané firmy.

Základní literární prameny:

DOLEŽAL, J. a kol. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

FIALA, P. Řízení projektů. 2. vyd. VŠE v Praze: Nakladatelství Oeconomica, 2008. 186 s. ISBN 978-80-245-1413-0.

FOTR, J. a I. SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.

ROSENAU, M. Řízení projektů. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.

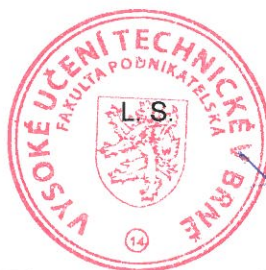
SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17.

V Brně, dne 28. 2. 2017



doc. RNDr. Bedřich Půža, CSc.
ředitel



doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na problematiku projektového managementu při plánování projektu tvorby vizuální identity spolu s fotografováním produktů a tvorbou webové grafiky pro zadavatele. Mimo samotné plánování projektu práce také analyzuje současnou situaci a hodnotí, zda je projekt vhodný k realizaci. V práci jsou také obsažena teoretická východiska nutná pro porozumění problematice. Ve výsledku pak může práce sloužit jako podklad pro realizaci projektu.

ABSTRACT

This thesis is focused on the project management methods within planning project of creation visual identity with photographing the products and creation of the web graphic for customer. Except the planning of project the thesis also analyzes current situation and decides whether the project is suitable for realisation. Thesis also includes teoretical background required for understanding this issue. The result of this thesis can be used as a basis for realization of the project.

KLÍČOVÁ SLOVA

Projektový management, plánování projektu, CPM, Ganttův diagram, analýza rizik projektu, metoda RIPRAN, analýza současné situace, vizuální identita, prodej pokrmů

KEYWORDS

Project management, project planning, Critical Path Method, Gantt, risk analysis, RIPRAN, analysis of current situation, visual identity, selling of dishes

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE PRÁCE

MATUŠŮ, M. Využití nástrojů projektového managementu při tvorbě firemní identity. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 76 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Lenka Smolíková, Ph.D..

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. května 2017

.....

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych vyjádřil své díky vedoucí této diplomové práce, paní Ing. Lence Smolíkové, Ph.D. za odbornou pomoc a vedení při její tvorbě a paní Ing. Martině Kažimírové za odborné konzultace a oponenturu práce. Jako dalším bych rád poděkoval celému zastoupení firmy UNIFER alfa a.s. za poskytnutí příležitosti, materiálů a vyčerpávající konzultace, které byly velkým přínosem.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1. CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	11
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
2.1 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT	12
2.2 PROJEKT.....	13
2.3 METODY ANALÝZ	22
2.4 ČASOVÉ PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU	26
2.5 ŘÍZENÍ RIZIK PROJEKTU	33
3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	40
3.1 PŘEDSTAVENÍ FIRMY	40
3.2 PŘEDSTAVENÍ KLIENTA	41
3.3 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	41
3.4 SLEPT ANALÝZA.....	44
3.5 ANALÝZA MCKINSEY 7S	47
3.6 SWOT ANALÝZA	49
3.7 BRAND STORY A BRAND ESSENCE SPOLEČNOSTI.....	51
3.8 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	53
4. NÁVRH ŘEŠENÍ A PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	54
4.1 DEFINOVÁNÍ PROJEKTU	54
4.2 IDENTIFIKAČNÍ LISTINA PROJEKTU.....	55
4.3 LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU.....	57
4.4 ČASOVÉ PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU	60
4.5 ANALÝZA RIZIK PROJEKTU.....	64
4.6 PLÁN NÁKLADŮ PROJEKTU.....	68

4.7	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU	69
4.8	ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ A PŘÍNOS NÁVRHU ŘEŠENÍ.....	70
	ZÁVĚR	71
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	72
	SEZNAM OBRÁZKŮ	74
	SEZNAM TABULEK	75
	SEZNAM PŘÍLOH.....	76

ÚVOD

Tato diplomová práce se zaměřuje na problematiku projektového řízení a s ním spojeného plánování projektů. Ve výsledku si klade za cíl zpracování analýz současného stavu, díky kterým bude možné zhodnotit, zda projekt realizovat nebo ne, a naplánování projektu tak, aby jeho následná realizace proběhla úspěšně a hladce, a aby bylo dosaženo stanoveného cíle při zachování plánovaných nákladů a jednotlivých termínů projektu.

Projektový management je v poslední době velmi často skloňovaným a vyhledávaným oborem a jeho popularita dále roste. Zejména ve firmách, ve kterých se řeší velké množství projektů (ať už interních nebo pro klienty), je projektový manažer stěžejní částí celého projektového týmu.

Samotná práce se skládá ze tří hlavních kapitol: teorie, analýzy a návrhu.

V první části se práce věnuje teoretickým východiskům, kterým je nutné porozumět pro pochopení analytické a návrhové části. Největší pozornost je zde věnována projektům a projektovému řízení, spolu s různými metodami analýz, časovým plánováním a analyzováním rizik projektu.

Druhá část je pak zaměřena na samotné analýzy, které vychází ze současného stavu společnosti zadavatele. Jednotlivé výsledky analýz, mezi které patří analýza obecného okolí firmy, analýza oborového okolí firmy a analýza interních faktorů firmy jsou shrnuty formou SWOT analýzy a doplněny o dokumenty brand story a brand essence.

Poslední část se zabývá samotným návrhem řešení projektu, tedy definicí projektu, identifikační listiny projektu spolu s logickým rámcem projektu a časovým plánováním, na které navazuje analýza rizik a v závěru kromě zhodnocení přínosů řešení také finanční plán projektu.

Samotným projektem je zde tvorba vizuální identity včetně fotografování produktů a tvorby webové grafiky pro klienta. Vizuální identitou je chápána tvorba loga, logo manuálu a brand manuálu, spolu s grafikou vizitek a emailového podpisu. Předcházet tomu bude také tvorba názvu společnosti a dokumentů brand story a brand essence.

1. CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem diplomové práce je využití teoretických znalostí nástrojů a metod projektového managementu a jejich následná aplikace při plánování projektu tvorby vizuální identity včetně fotografování produktů a grafiky webových stránek pro zadavatele u vybrané firmy. Tyto prvky budou ve výsledku po samotné realizaci projektu mít vliv na zvýšení konkurenceschopnosti a tržeb zadavatelova podnikání. Při plánování projektu bude kladen důraz zejména na jeho kvalitu a na proveditelnost jednotlivých činností, především z hlediska nákladů a času.

Při analýze současného stavu a plánování projektu bude kladen důraz na správnou aplikaci jednotlivých metod spolu se splněním veškerých požadavků, ať už ze strany zadavatele nebo společnosti, se kterou při tvorbě této práce spolupracuji.

Samotná analytická část má za cíl rozhodnout, zda projekt při současných podmínkách realizovat nebo nikoli.

Jedná-li se o využití metodiky zpracování, v teoretické části k objasnění odborných pojmů a jejich popisu jde především o literární rešerši, při zkoumání současného stavu se setkáme s pozorováním a analýzou. Návrhová část bude poté vycházet z předchozích kapitol a bude v jistém slova smyslu modelovat jednotlivé dílčí činnosti do formy samotného a celistvého projektu.

Mezi konkrétní metody, které budou využívány v návrhové a analytické části, můžeme zařadit například metodu logického rámce, metody časové analýzy (Ganttův diagram, Critical Path Method, síťový graf) a analýzy rizik (metodou RIPRAN) nebo jednotlivé metody analýz vnitřních faktorů (analýza 7S) a obecného (analýza SLEPT) a oborového (Porterova analýza) okolí firmy spolu s jejich shrnutím (analýza SWOT).

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

První část této práce je zaměřena na objasnění terminologie a teoretického pozadí z oboru projektového managementu.

2.1 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

Projektový management, jak jej známe v jeho současné podobě, se začal vyvíjet na začátku 60. let, kdy lidem začala docházet jeho přínosnost. Díky řízení projektů podniky pochopily důležitost a potřebu správné komunikace mezi různými pozicemi spolu se správnou a efektivní integrací práce. V této době se však komplexně plánovaly pouze ty nejrozsáhlejší a nejsložitější projekty, zatímco snazší projekty byly řešeny spíše tzv. neformálním projektovým managementem vystavěným převážně na heuristických zkušenostních metodách (1).

V následujících letech rostl význam projektového managementu i pro menší společnosti a zároveň se stával komplexnějším. Dělo se tak v návaznosti na vývoj technologií a informatiky, kdy řízení projektů s nimi spojených již bylo nutností (1).

Projektové řízení jako takové je považováno za inženýrskou disciplínu, vycházející z obecně uznávaných principů a disponující určitými nástroji a postupy. Od pozice projektového manažera se pak očekávají určité dovednosti a způsobilosti, díky kterým je vhodným adeptem pro řízení svěřeného týmu lidí (1).

Ve chvíli, kdy se zabýváme plánováním, organizováním, řízením a zajišťováním zdrojů, pomocí kterých dosáhneme stanovených cílů, můžeme mluvit o projektovém řízení. Abychom naplánovaných cílů dosáhli, je třeba brát ohled na zadané podmínky a možná omezení. Nejčastěji se s omezením můžeme setkat ve zdrojích – jak v lidských, tak ve finančních (2).

PMI (Project Management Institute, Inc.) definuje projektové řízení jako uplatnění znalostí, zkušeností (dovedností), nástrojů a metod do širokého rozsahu aktivit za účelem splnění požadavků konkrétního projektu (3).

2.2 PROJEKT

Pod pojmem projekt rozumíme sled definovaných aktivit, které vedou k naplnění určitého jedinečného cíle. Projekt je zpravidla vymezen časem, financemi a lidskými a materiálními zdroji, realizuje jej projektový tým v podmínkách nadprůměrné nejistoty a jeho realizace je realizací změny (1).

Podle PMI lze projekt chápat jako dočasnou aktivitu (respektive aktivity), pomocí které usilujeme o vytvoření unikátního produktu, služby nebo dosažení výsledku. „Dočasnost“ je definována jako časový úsek ohraničený začátkem a koncem, „unikátnost“ pak označuje, že se nejedná o rutinní činnost, nýbrž o souhrn specifických činností spojených tak, aby ve výsledku splnily jedinečný cíl (3).

IPMA standard v3.1 definuje projekt takto: „Projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.“ (6, str. 17).

Příklady, co je a co není projekt, může být mnoho. Vývoj informačního systému pro firmu je projektem, zatímco využívání tohoto softwaru firmou se již označuje jako rutinní činnost. Stejně tak vývoj a výroba prototypu nového automobilu je projektem, ale jeho následný prodej nikoli.

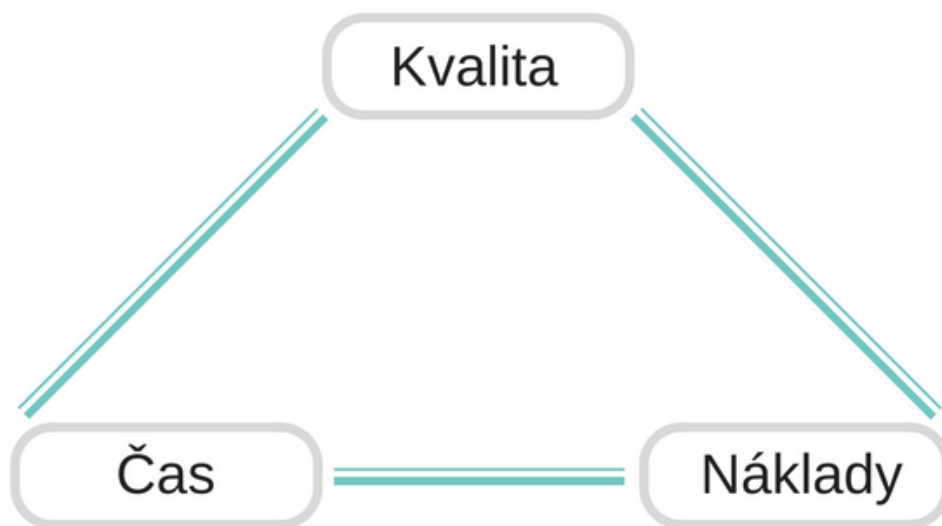
Bohužel neexistuje jediná správná definice pojmu projekt a lze jej tedy definovat několika způsoby. Mezi další používané definice projektu patří jeho vymezení z pohledu dílčích pěti atributů (kritérií):

- **Jedinečnost** – vztažena k cíli projektu.
- **Komplexnost** – různorodost využívaných metod v rámci projektu.
- **Vysoká míra nejistoty** – vzhledem k jedinečnosti každého projektu jej provází, zejména v počátečních fázích, vysoká míra nejistoty, která skýtá jak příležitosti, tak rizika.
- **Vymezenost** – z pohledu času, financí a lidských a materiálových zdrojů.
- **Tým** – přesněji projektový tým, který vzniká i „zaniká“ společně s projektem (1).

V případě, kdy tato kritéria zamýšlená akce splňuje, můžeme využít řízení pomocí nástrojů a postupů projektového řízení, které jsou nastaveny a ověřeny právě pro tyto situace. Většina těchto nástrojů je určena pro efektivnější koordinaci a komunikaci lidí v projektovém týmu, což je právě u projektů nutné (6).

2.2.1 TROJIMPERATIV PROJEKTU

Každý správně vymezený projekt by měl splňovat takzvaný projektový trojimperativ neboli tři základní parametry projektu. Jsou jimi kvalita, čas a náklady. Někteří autoři nahrazují kvalitu například samotným cílem, dostupností zdrojů nebo rozsahem (1).



Obrázek 1: trojimperativ projektu (zdroj: vlastní zpracování)

Pomocí těchto tří parametrů měříme úspěch projektu. Správný projektový manažer musí umět tento „magický trojúhelník“ udržet v rovnováze tak, aby nedocházelo k porušení ani jednoho ze zmíněných parametrů. Příkladem porušení trojimperativu může být dodání kvalitního výstupu za požadované náklady, avšak s časovým zpožděním oproti harmonogramu. Stejně tak dodání nekvalitního výstupu včas a s požadovanými náklady není přípustné. Nemusí však jít pouze o porušení jednoho vrcholu (parametru), ale klidně dvou nebo všech tří současně (4).

2.2.2 CÍL PROJEKTU

Jak již bylo okrajově zmíněno v kapitole 1.2, cílem projektu rozumíme to, co nám ve výsledku přinese. Cíl projektu by kromě své jedinečnosti měl být správně definovaný, k čemuž slouží metoda SMART:

- S – specifický, konkrétní, jasně daný.
- M – měřitelný.
- A – dosažitelný.
- R – reálný, relevantní.
- T – časově vymezený.

Díky stanovení cíle si můžeme snadno odpovědět na otázku, čeho konkrétního chceme dosáhnout realizací projektu. Správně by každý projekt měl mít pouze jeden cíl, který se snaží naplnit (1).

2.2.3 STRATEGIE PROJEKTU

Strategií projektu rozumíme cestu, kterou musíme absolvovat, abychom dosáhli vytyčených cílů.

Kromě návaznosti projektu na vyšší strategii organizace, by každý projekt měl mít určenou i vlastní strategii, pomocí které bude dosahovat stanovených přínosů. Pro určení samotné strategie projektu potřebujeme naznačit alespoň tři stavy – před projektem (analýza současného stavu), v okamžiku ukončení projektu (neboli cíl projektu, viz. kapitola 1.2.2) a po projektu (přínosy z daného projektu). Teprve tehdy můžeme určit optimální způsob realizace daného projektu – tedy jeho strategii (6).

Strategie projektu je tedy jinými slovy definována, jakmile známe odpovědi na otázky proč (proč projekt realizujeme a jaké budou přínosy?), kam (jaký je cílový stav projektu?), odkud (jaký je současný stav?) a jakým způsobem (jak budeme projekt realizovat?) (6).

2.2.4 LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

Nejčastější metodou, při které je možné snadno a přehledně zmapovat očekávání (cíle) a záměry organizace a sjednotit je s konkrétními výstupy a činnostmi při realizaci projektu, je metoda logického rámce. Díky ní můžeme celý projekt popsat v rámci jedné stránky v takzvaném formuláři logického rámce (1).

Logický rámec projektu se často využívá k identifikaci a analýze možných problémů a zároveň ke stanovení dílčích cílů a konkrétních aktivit, pomocí kterých se s problémy vyrovnáme. Metodika logického rámce je velmi důležitá jak pro přípravu jednotlivých aktivit, tak pro samotnou kontrolu a následné hodnocení. Díky jednoduchosti, stručnosti, jednoznačnosti a jednoduše popisu umožňuje následně hodnotitelům objektivní srovnání a posuzování projektů (1).

Hlavním principem, kterého metodika logického rámce využívá, je vzájemná logická provázanost základních parametrů projektu. Mezi další principy můžeme řadit i nutnost měřitelnosti výsledků nebo sledování vzájemných souvislostí. Logický rámec je nejčastěji zpracováván v předprojektové fázi a v určitých projektech je možné jím nahradit předběžné studie a analýzy. V některých případech ale může odhalovat skutečnosti, kterými poukazuje na nutnost zajištění dalších informací a analýz (5).

Nejllepšího výsledku při sestavování logického rámce dosáhneme při jeho sestavování ve skupině složené ze zástupců různých zainteresovaných stran. Díky tomu také můžeme v budoucnu předejít různým nedorozuměním, která nemusí být zjevně patrná (5).

2.2.5 FÁZE V ŽIVOTNÍM CYKLU PROJEKTU

Každý realizovaný projekt se skládá ze tří fází – předprojektové, projektové a poprojektové fáze, kdy každá z fází přímo navazuje na tu předcházející. Vzhledem k dříve zmíněné jedinečnosti projektu, tedy neexistenci dvou naprosto stejných (identických) projektů, nenajdeme ani dva totožné životní cykly projektu. Pokud však využijeme grafické znázornění formou křivky životního cyklu projektu v závislosti na zdrojích (finančních, lidských apod.), často vidíme podobný průběh – tedy fakt, že nejvíce zdrojů se využívá v projektové fázi, která zpravidla bývá nejdelší z celého projektu.

Výjimkou ale mohou být například projekty z oblasti státní správy, kde nejdelší bývá fáze předprojektová (1).

2.2.5.1 PŘEDPROJEKTOVÁ FÁZE

V mnohých případech je předprojektová fáze projektu podceňovaná a z různých důvodů se často opomíjí a přeskakuje. Jedná se však o důležitou součást životního cyklu projektu. Obecně tato fáze zahrnuje přípravu samotného projektu. Začíná obvykle definicí námětu na projekt a pokračuje přes zpracování logického rámce a průzkumu proveditelnosti až k závěrečnému návrhu optimálního způsobu realizace. Díky předprojektové fázi můžeme odhalit další souvislosti, na základě kterých lze vyslovit doporučení k nerealizaci daného projektu. Pokud však výsledkem předprojektové fáze bude doporučení realizace daného projektu a studie bude schválena, je možné přejít na další fázi. Tento posun není nutný hned, může se jednat i o delší časovou prodlevu mezi fázemi, kdy se vyčkává na vhodný okamžik ke spuštění projektu (6).

Jak bude předprojektová fáze obsáhlá záleží hlavně na samotném projektu. Pokud se jedná o menší a jednodušší projekt, je možné shrnout celou předprojektovou fázi do jednoho dokumentu – předprojektové úvahy. S nárůstem složitosti projektů vzrůstá i rozsah těchto dokumentů a studií. Zpravidla se jedná o definici těchto parametrů:

- **Identifikace a řízení zainteresovaných stran** – kde zainteresovanou stranou rozumíme takovou osobu nebo skupinu osob (organizaci), která je buď do projektu aktivně zapojena nebo projektem či jeho cílem ovlivněna (negativně i pozitivně). Tyto osoby často ovlivňují průběh nebo výsledky daného projektu. Řízením se pak rozumí analýza identifikovaných zainteresovaných stran, na základě které vzniká strategie jednání s každou z nich.
- **Sběr požadavků** – související nejen s parametry a vlastnostmi výstupu, ale také s parametry a vlastnostmi cílového stavu projektu. Požadavky obvykle úzce souvisí se zainteresovanými stranami.
- **Strategie projektu** – definována v kapitole 1.2.3.
- **Cíl projektu** – definován v kapitole 1.2.2.
- **Trojimperativ projektu** – definován v kapitole 1.2.1.
- **Logický rámec** – definován v kapitole 1.2.4.

- **Předprojektové analýzy a studie** – zde se nejčastěji jedná o studii příležitosti a studii proveditelnosti. **Studie příležitosti** se zabývá tím, zda je v současnosti ten správný čas na plánování a realizaci zamýšleného projektu (z hlediska například finančních trhů, příležitostí na daném trhu nebo možných hrozeb z hlediska konkurence nebo legislativy). **Studie proveditelnosti** navazuje na předchozí studii příležitosti a podává zpřesnění strategie (cesty k realizaci projektu), upřesnění obsahu projektu, plánované termíny zahájení a ukončení projektu, odhadované celkové náklady a významné zdroje projektu. Je vhodné vypracovat několik možných variant řešení, aby je bylo možné následně posoudit a vybrat z nich to nejvhodnější k realizaci.
- **Ekonomická analýza projektu** – důležitá součást předprojektových dokumentů, kdy pomocí různých odhadů a analýz zkoumáme, jaký bude mít záměr vliv na finanční stránku. Často používanými metodami jsou například návratnost investic (ROI), čistá současná hodnota (NPV) nebo vnitřní výnosová míra (IRR) (6).

2.2.5.2 PROJEKTOVÁ FÁZE

Projektová fáze nastává po schválení předprojektových dokumentů a je realizována zahájením projektu, které je označováno za první část projektové fáze, respektive první z fází řízení projektu. Bezprostředně na ni navazují další fáze – plánování, realizace a následně ukončení projektu (6).

Zahájení projektu začíná jmenováním vlastníka projektu, který nese zodpovědnost za průběh projektu. V každém případě s sebou nese zahájení projektu vysokou míru nejistoty, neboť většina předpokladů získaných v předprojektové fázi se zakládá na odhadech a spekulacích. Nejdůležitějšími součástmi této fáze jsou stanovení kritérií úspěchu a zpracování identifikační listiny projektu:

- **Kritéria úspěchu** nám definují podmínky a kritéria, na základě kterých je možné rozhodnout o úspěchu či neúspěchu projektu. Měla by být nadefinovaná tak, aby byla srozumitelná, jednoznačná a hlavně měřitelná. Tato kritéria můžeme dále dělit na tvrdá a měkká, kde **tvrdá kritéria úspěchu** jsou objektivní a snadno měřitelná (například výrobní cena nepřekročí 90 Kč), naopak **měkká kritéria úspěchu** jsou spíše subjektivní a je obtížné je měřit (například spokojenost uživatelů výrobku).

- **Identifikační listina** nebo také **zakládací listina projektu** nám definuje omezení ve formě rozpočtu, časového harmonogramu a požadovaných výsledků projektu spolu s hlavními milníky, výstupy projektu apod. Obvykle je v rámci zakládací listiny vymezen přípravný tým projektu, nebo alespoň jeho část. Dobré také bývá nastavit určitou toleranci, pokud to projekt dovoluje, zejména pro termíny a náklady tak, aby při případné malé odchylce byl projekt považován za úspěšný. Identifikační listina je hlavním výstupem této sub-fáze projektu (6).

Následuje uvolnění potřebných zdrojů a projekt se tím dostává do další fáze.

Plánování projektu navazuje na předchozí fázi, kdy určený projektový tým má za úkol vytvoření dokumentu nazvaného plán řízení projektu. Jedná se o jeden nebo více dokumentů, které stanovují postup a plán pro danou oblast řízení. Mezi tyto oblasti patří zejména:

- **Řízení projektu** – zajištění způsobu koordinace projektu. Důležitou součástí této oblasti je také řízení změn v projektu.
- **Rozsah projektu** – způsob definice a zpracování věcného rozsahu projektu. Zde je zejména potřeba co nejpřesněji definovat strukturu projektu. K tomu se využívá postupný hierarchický rozklad cíle projektu na dílčí výstupy a produkty nazývaný WBS neboli work breakdown structure – bude definována v kapitole 1.4.1.
- **Čas v projektu** – způsob definice a zpracování harmonogramu. Existuje zde úzká návaznost na WBS ve smyslu identifikace úkolů a činností, které je nutné vykonat, abychom splnili a zrealizovali jednotlivé výstupy plynoucí právě z WBS. Využívá se zde znázornění pomocí Ganttových diagramů (kapitola 1.4.3) nebo síťových grafů (kapitola 1.4.5).
- **Náklady** – způsob definice a zpracování rozpočtu. Nemusí se však jednat pouze o finance, zahrnují se sem i jednotky práce (tzv. člověkodny nebo člověkohodiny) a spotřebovaný materiál. Mezi důležité dokumenty patří rozpočet a finanční plán, díky kterému můžeme sledovat jak jednotlivé výdaje projektu v čase, tak i výdaje na jednotlivé výstupy. Opět je zde vhodná vázanost na WBS.
- **Kvalita projektu** – způsob definice, sledování a řízení kvality. Kvalitou zde rozumíme obecně míru naplnění požadavků a očekávání zákazníka. Kromě kvality produktu můžeme řídit také kvalitu procesů projektu.

- **Lidé a další zdroje v projektu** – způsob řízení zdrojů v projektu. Při plánování zdrojů musíme brát ohled zejména na jejich kapacity. Je také vhodné využívání metod pro přiřazování zodpovědnosti jednotlivým členům týmu v rámci projektu.
- **Komunikace** – rozsah komunikovaných informací, forma komunikace a její četnost. Výsledkem je správné nastavení komunikačních toků k různým zainteresovaným stranám tak, aby každý měl potřebné a relevantní informace a zároveň jej nezatěžovaly pro něj nedůležité podrobnosti.
- **Projektová rizika** – způsob řízení rizik v projektu. Rizikem rozumíme takovou událost nebo podmínku, která pokud nastane, ovlivní negativně dosažení cíle projektu. Podrobněji se riziky bude zabývat kapitola 1.5.
- **Externí služby a zboží** – způsob nakupování a obstarávání zboží a služeb pro projekt. Často je v této oblasti tvořen tzv. plán obstarávání, který identifikuje kdy, jak a jaké položky mají být v rámci projektu nakoupeny. Důležitou roli hrají také smlouvy s dodavateli.
- **Zainteresované strany** – zejména způsob komunikace k zainteresovaným stranám (6).

Mnoho z těchto oblastí se řeší již v předprojektové fázi, kde jde ale spíše o odhady. Podklady z předprojektové fáze je tedy nutné ověřit a upravit případné nesrovnalosti. Stejně tak není nutné v plánu obsáhnout všechny výše zmíněné oblasti, ale pouze ty, které jsou k danému projektu relevantní (6).

Realizace projektu nastává v momentě schválení plánu řízení projektu. Hlavními částmi tohoto plánu jsou harmonogram, rozpočet a WBS, souhrnně nazývané jako směrné plány. Další plánované oblasti z minulé fáze slouží hlavně jako podpora pro úspěšnou realizaci daného projektu (6).

V začátcích této fáze je obvyklé uspořádat schůzku důležitých stakeholderů, označovanou jako kick-off meeting, na které se proberou a zrekapitulují důležité výstupy z předchozí fáze, zejména plán řízení projektu. Tímto seznámíme všechny významné zainteresované strany s naší strategií řízení a formálně oznámíme začátek samotné realizace projektu (6).

Často se zde při řízení setkáme s různými informacemi, které je nutné zaznamenávat a následně reportovat. Mezi ty patří zejména zápisy z jednání nebo pravidelné reporty o stavu realizace projektu nadřízeným, případně samotným klientům (7).

Důležité v této fázi je zejména projekt řídit, sledovat a porovnávat jeho skutečný průběh s plánem. Pokud nastanou odchylky nebo jsou požadovány změny, je zapotřebí využít korekcí a projekt dále hlídat. Může také nastat situace, kdy je zapotřebí vytvořit zcela nový směrný plán a řídit se jím (6).

Projekt pak přechází do další fáze v momentě, kdy předáme stanovené výstupy, které jsou následně druhou stranou akceptované. K tomu slouží tzv. akceptační a předávací protokoly (6).

„Často můžeme slyšet upozornění, které konstatuje, že: „Snadnější je stanovit si cíl, obtížnější pak bývá najít cestu, jak ho dosáhnout.“ Nejtěžší však bývá vykonat tuto cestu a cíle dosáhnout!“ (6, str. 248)

Ukončení projektu můžeme konstatovat tehdy, kdy jsou výstupy předány klientovi nebo vlastníku projektu a zároveň nejsou z jeho strany vyřčeny další relevantní požadavky nebo připomínky. Obvykle je v této fázi vytvořena závěrečná zpráva, ve které projektový tým sumarizuje zkušenosti a znalosti získané při realizaci projektu, ze kterých bude v případě potřeby v budoucnu čerpat. Spolu s těmito je také vhodné identifikovat špatné zkušenosti a postupy, kterých se při příští realizaci můžeme snáze vyvarovat. Jakmile je toto splněno, nezbývá než rozpustit projektový tým a ukončit všechny procesy spojené s projektem, které jsou stále aktivní (6).

Projekt jako takový se vyznačuje svou jedinečností. Je tedy nutné odlišit projekt od dalších aktivit, které mohou nastat po něm. Právě tato fáze tvoří předěl mezi projektem a provozní fází toho, co z projektu vzešlo. Jen v tomto případě, kdy je projekt řádně ukončen a oddělen, splňujeme definici projektu (6).

2.2.5.3 POPROJEKTOVÁ FÁZE

V mnohých případech pro projektový tým končí projekt fází ukončení projektu a předáním výstupů. Je to však často se opakující omyl. Poprojektová fáze je také důležitou součástí celého projektu. Mimo jiné představuje:

- Uzavření účetnictví neboli vyčíslení zejména nákladů a příjmů z projektu.
- Usnadnění plynulého přechodu členům projektového týmu na další projekt.
- Realizace zpětné vazby s důležitými zainteresovanými stranami.
- Archivace důležitých dokumentů pro další potřeby.
- Oslava úspěšně zvládnutého projektu jako odměna projektového týmu (1).

Výhodou poprojektové fáze může být to, že se nemusí realizovat bezprostředně po ukončení realizace projektu. Respektive některé z jejích částí. Naopak je lepší, pokud zpětnou vazbu se zainteresovanými stranami provádíme s odstupem, neboť často je nutné výsledný produkt v praxi otestovat a teprve potom je možné jej hodnotit. Stejně tak celkové zhodnocení jednotlivých členů projektového týmu zpětnou vazbou je lepší si připravit a podávat v momentě, kdy již nejsou samotným projektem ovlivněni a případný stres spojený s projektem je odbourán (6).

Výstižně tuto fázi charakterizuje citát George Santayany, který v originále zní:

„Those who cannot remember the past are condemned to repeat it.“ (8, str. 284)

Ve volném překladu pak: „Ti, kteří si nepamatují minulost, jsou odsouzeni ji opakovat.“

2.3 METODY ANALÝZ

V současné době existuje mnoho metod, kterými můžeme analyzovat a posuzovat podnik z různých hledisek. Následující popsané analýzy budou využity v praktické části práce.

2.3.1 SWOT ANALÝZA

Název analýzy je odvozen od počátečních písmen jednotlivých faktorů v angličtině:

- S – strengths – silné stránky podniku.
- W – weaknesses – slabé stránky podniku.
- O – opportunities – neboli příležitosti, které podnik má.
- T – threats – neboli hrozby, kterým podnik čelí.

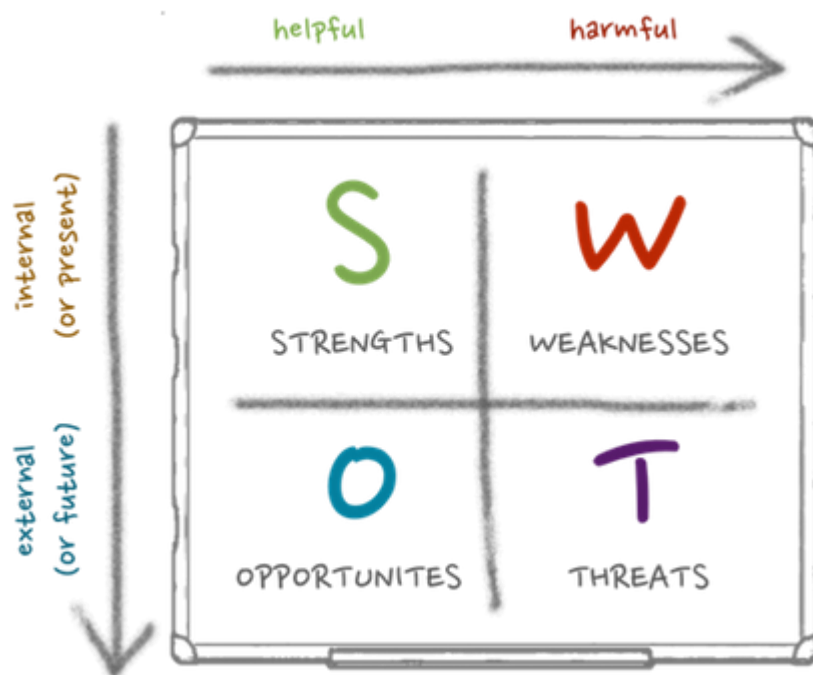
Jedná se o univerzální analytickou techniku, která souhrnně hodnotí vnitřní a vnější faktory ovlivňující to, jak bude organizace úspěšná (případně jak úspěšný bude konkrétní záměr podniku – např. nový výrobek apod.). Za zrodem této analýzy v šedesátých letech dvacátého století stál Albert Humphrey (10).

Díky univerzálnosti této techniky ji lze využít v širokém okruhu zaměření (kromě již zmíněného hodnocení podniku lze aplikovat i na zájemce o pracovní pozici na pohovorech apod.). Navíc díky tomu, že obsahuje také hrozby, je považována za součást problematiky zvané řízení rizik (kterou se budu zabývat v dalších kapitolách), neboť pomáhá tato rizika identifikovat a učinit případná protiopatření. Cílem SWOT analýzy jako takové je identifikace a snaha o omezování slabých stránek organizace, podpora silných stránek organizace, uvědomění si možných hrozeb a také hledání nových příležitostí (9).

Abychom ze SWOT analýzy dostali maximum relevantních informací, měli bychom se řídit těmito základními pravidly:

- Zaměřit se na vlastnosti, které jsou pro podnik klíčové (tzv. klíčové faktory).
- Využívat fakta a vyhnout se neobjektivním názorům či spekulacím.
- Sestavovat analýzu v týmu lidí, čímž se zvýší její objektivita a ve výsledku nebude považována pouze za individuální hodnocení.
- Vymezit datum vyhotovení a datum platnosti analýzy.

Poslední částí pak je samotné vyhodnocení SWOT analýzy, které probíhá mezi jednotlivými kvadranty (např. využití příležitostí k odstranění nebo zmírnění slabých stránek podniku apod.) (6).



Obrázek 2: SWOT analýza (zdroj: <https://www.quora.com/What-is-SWOT-analysis>)

2.3.2 SLEPT ANALÝZA

Stejně jako u SWOT analýzy se i zde jedná o akronym počátečních písmenek jednotlivých (v tomto případě externích) faktorů v anglickém jazyce:

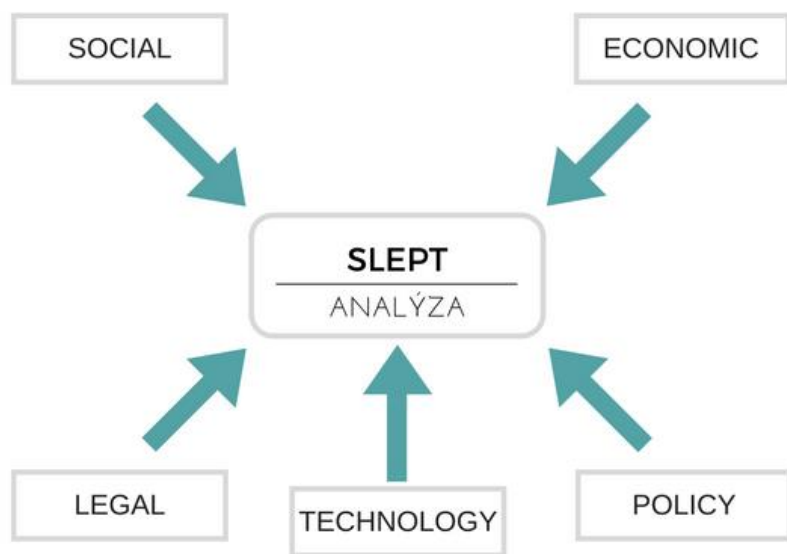
- S – social – faktory sociálního okolí podniku.
- L – legal – legislativní a právní faktory.
- E – economic – ekonomické faktory.
- P – policy – politické faktory.
- T – technology – technické a technologické faktory.

Kromě toho, že SLEPT (můžeme se setkat i s jiným označením, například PEST, kde L – legislativní a právní faktory jsou zastoupeny pod písmenem P – politické faktory) analýza zobrazuje současný stav, zohledňuje v sobě také možnou budoucí situaci – tedy předpoklad vývoje a změn v daném okolí v budoucnu (9).

Při sestavování SLEPT analýzy je vhodné postupovat následujícím způsobem:

- Určení relevantních oblastí pro jednotlivá písmena faktorů zejména podle oboru, ve kterém organizace podniká.
- Stanovení detailnosti analýzy dle potřeb organizace.
- Sestavení samotné analýzy a následný výtah všech klíčových bodů.

Důležité u této analýzy je zejména to, aby objevila a pokryla, pokud možno, všechny klíčové rizikové faktory a příležitosti, které lze zpeněžit (11).



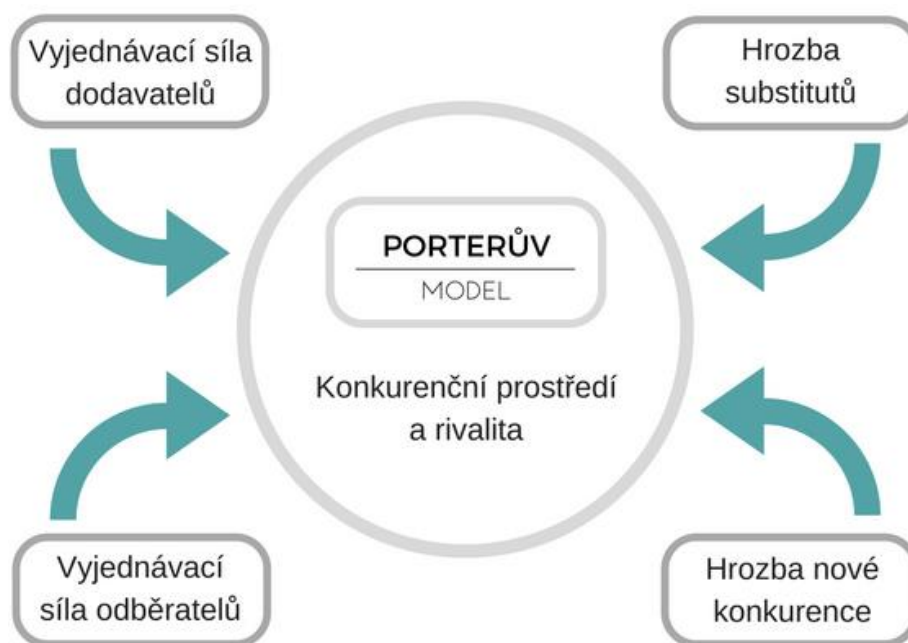
Obrázek 3: SLEPT analýza (zdroj: vlastní zpracování)

2.3.3 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL

Porterova analýza, někdy také nazývaná jako Porterův model pěti sil, je důležitou analýzou z pohledu strategie podniku. Pomáhá nám zjistit rizika současné pozice vůči konkurenci a také rizika pozice, do které se snažíme dostat. Jak napovídá název, skládá se z pěti základních sil:

- Dodavatelé – jak mohou dodavatelé ovlivňovat ceny a množství dodávaných surovin, výčet těchto dodavatelů, náklady na změnu dodavatele apod.
- Odběratelé – schopnost odběratelů v určení ceny výrobků nebo služeb, důležitost jednotlivých odběratelů, jejich náklady na změnu dodavatele apod.

- Stávající konkurenční rivalita – důležité je množství a „zásah“ konkurentů (v případě silné konkurence a rovnocenných výrobků je pro odběratele snadné přejít na výhodnější nabídku).
- Substituty – dostupnost produktů nebo služeb, pomocí kterých lze nahradit náš produkt nebo službu u odběratelů (např. formou outsourcingu, jiným postupem se stejným řešením apod.).
- Potenciální konkurence – síla na trhu je dána také potenciální konkurencí, kdy pro různé trhy platí různá pravidla a různé bariéry vstupu (12).



Obrázek 4: PORTERŮV model (zdroj: vlastní zpracování)

2.4 ČASOVÉ PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU

Jednou z nedílných součástí každého projektu je časový rozpis kroků neboli harmonogram projektu. Jeho obsahem jsou termíny a časový rozsah jednotlivých prací na projektu spolu s jejich návazností mezi sebou. Harmonogram nám tedy poskytuje ucelený pohled na časové rozložení projektu z hlediska jednotlivých dílčích milníků projektu (13).

2.4.1 WORK BREAKDOWN STRUCTURE

Jedním z nejčastěji využívaných nástrojů pro strukturalizaci projektu je hierarchický rozpad cíle projektu na dílčí dodávané výsledky a dále až na úroveň jednotlivých pracovních balíků, které musí být vytvořeny v průběhu realizace projektu. Čím hlouběji v této struktuře jdeme, tím podrobnější definici jednotlivých produktů daného projektu dostáváme. Tento rozpad se nazývá hierarchická struktura rozdělení prací (neboli Work Breakdown Structure). Důvodem, proč je tak hojně využíván, je pravděpodobně jeho srozumitelnost a komplexnost ve smyslu popsání rozsahu projektu. Důležité je také zmínit, že WBS udává, co má být vyprodukováno – tedy pouze to, co je výstupem jednotlivých pracovních balíků (6).

Obvykle se vychází z cíle projektu a postupnou dekompozicí seshora dolů se dostaneme na nejnižší úroveň WBS (6).

2.4.2 MILNÍKY PROJEKTU

Milník (neboli Milestone) je definován jako určitá důležitá událost na projektu, představována časovým okamžikem, kdy se hodnotí a měří stádium rozpracovanosti produktů. V harmonogramu je milník obvykle reprezentován nulovou délkou trvání. Jedná se tedy o událost (případně podmínku), kdy je dokončena definovaná etapa projektu nebo určitá skupina k sobě se vztahujících úkolů. Jakmile je pak dosaženo všech stanovených milníků, projekt je hotov (10).

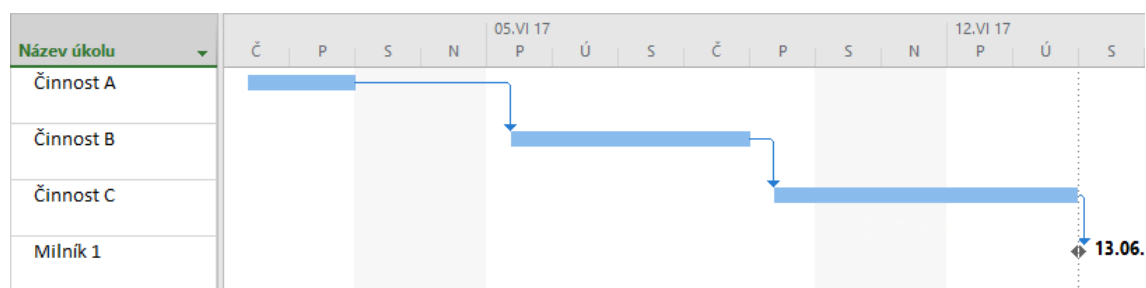
Za milník však lze považovat například i schválení a podepsání výstupu projektu, které samozřejmě nemusí mít nulovou délku trvání. Mezi další příklady můžeme zařadit například testování aplikace, schválení zakázky nebo dokončení výzkumu. Každý z milníků by měl v seznamu obsahovat položku, která určuje, zda je milník povinný (tedy musí být dodržen) nebo pouze volitelný (14).

2.4.3 GANTTOVY DIAGRAMY

Ganttovy diagramy slouží zejména pro lepší vizualizaci délek trvání jednotlivých činností. Jejich tvůrce, H. I. Gantt je zavedl v období první světové války, kdy při

výstavbě námořních lodí již nedostačovaly jednoduché seznamy kalendářních údajů – tabulky s jednotlivými úkony a koncovými termíny (10).

Velkou výhodou těchto diagramů je jejich jednoduchost jak z hlediska pochopení, tak z hlediska samotné tvorby. Princip spočívá v tabulkovém rozložení jednotlivých aktivit a milníků projektu v čase, kdy každý řádek reprezentuje jedinou aktivitu (nebo milník) a její průběh je interpretován graficky jako úsečka. Logicky pak obvykle strukturujeme události podle termínu jejich možného začátku nebo podle návaznosti činnosti v rámci balíku činností vytvořeném pomocí WBS (viz. 1.4.1.). V „prvním řádku tabulky“ pak zpravidla definujeme časovou osu, rozdělenou podle potřeby projektu (např. po týdnech nebo měsících) (10).



Obrázek 5: Ganttův diagram v programu MS Project (zdroj: vlastní zpracování)

Pokud pro tvorbu Ganttových diagramů použijeme některé z dostupných softwarových řešení, obvykle se setkáme s celou řadou přidanych funkcí, například výpočet kritické cesty, přiřazení zdrojů k jednotlivým úkolům nebo závislosti jednotlivých aktivit mezi sebou (14).

Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdci	Názvy zdrojů
Činnost A	2 dny	01. červen 2017	02. červen 2017		Karel, Josef
Činnost B	4 dny	05. červen 2017	08. červen 2017	1	František, fax
Činnost C	3 dny	09. červen 2017	13. červen 2017	2	Buldozer, Aleš
Milník 1	0 dny	13. červen 2017	13. červen 2017	3	

Obrázek 6: tabulka Ganttova diagramu v programu MS Project – možná rozšíření (zdroj: vlastní zpracování)

2.4.4 SÍŤOVÁ ANALÝZA

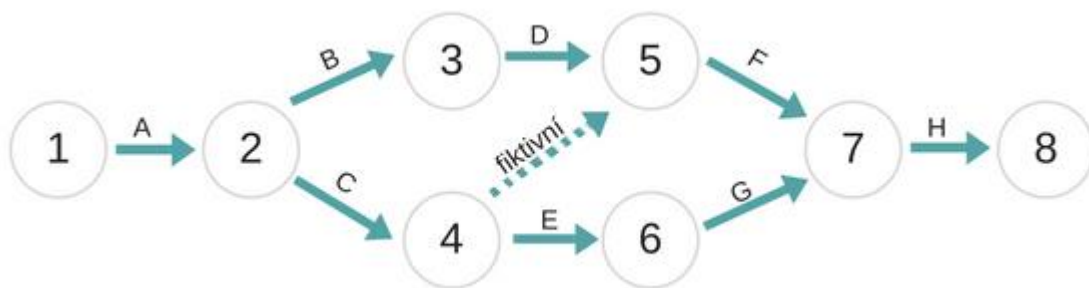
Síťová analýza patří mezi základní a nejdůležitější prvky současného projektového managementu. Je realizována pomocí síťového grafu (ať už hranově nebo uzlově definovaného), díky kterému můžeme sledovat délku jednotlivých činností projektu a snadno identifikovat tzv. kritickou cestu (tedy cestu skrze graf s nulovou časovou rezervou). Její vznik je datován do padesátých let minulého století v USA, kdy výrazně urychlila vývoj a výrobu raket při závodech ve zbrojení za studené války (10).

2.4.5 SÍŤOVÝ GRAF

Síťovou analýzu nejčastěji interpretujeme pomocí síťových grafů. Podle způsobu znázornění jednotlivých činností rozlišujeme dva hlavní typy grafů – hranově a uzlově definované (6).

2.4.5.1 HRANOVĚ DEFINOVANÝ SÍŤOVÝ GRAF

Hranově definované síťové grafy jsou označovány v současné době za zastaralé, pro znázornění jednotlivých činností je využito ohodnocených a orientovaných hran. Uzly v grafu představují okamžiky začátku a konce činnosti. V některých případech je pro správné znázornění vazeb nutné využít tzv. fiktivní ohodnocené hrany (6).



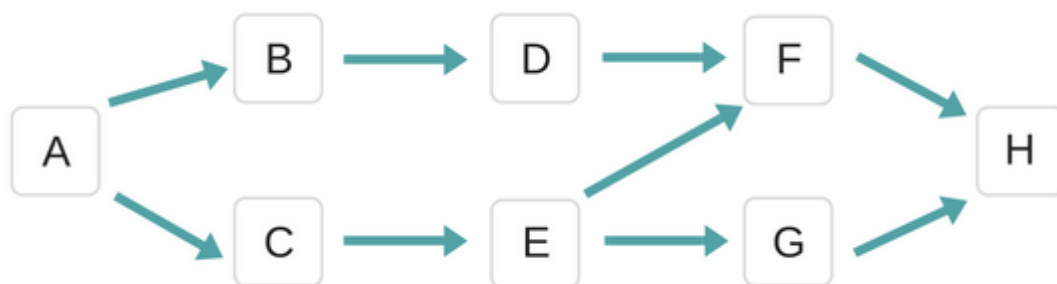
Obrázek 7: hranově orientovaný síťový graf (zdroj: vlastní zpracování)

2.4.5.2 UZLOVĚ DEFINOVANÝ SÍŤOVÝ GRAF

Uzlově definovaný síťový graf je v současné době považován za nejpoužívanější techniku pro stanovení odhadu délky trvání projektu. Mimo to identifikuje předpokládané začátky a konce jednotlivých činností, časových rezerv v projektu a také kritickou cestu

skrze projekt. Poskytuje tak projektovému manažerovi ucelený pohled na termíny projektu, které je nutné hlídat a dodržovat (10).

Pro znázornění jednotlivých činností se využívají ohodnocené uzly, přičemž orientované hrany mezi těmito uzly představují pouze závislosti. Tento graf je populární také díky tomu, že jej lze snadno převést do podoby Ganttova grafu (6).



Obrázek 8: uzlově orientovaný síťový graf (zdroj: vlastní zpracování)

2.4.6 METODY SÍŤOVÉ ANALÝZY

Metody síťové analýzy dělíme obecně do dvou skupin, které se liší zejména způsobem odhadu doby trvání jednotlivých činností:

- Stanovení pevného času trvání činnosti (neboli konstanty) – deterministické metody (například metoda CPM nebo MPM).
- Doba trvání jednotlivých činností je dána náhodnou proměnnou – stochastické metody (například metoda PERT) (15).

2.4.6.1 METODA CPM

Metoda kritické cesty (neboli Critical Path Method) je založena na tzv. jednobodovém (deterministickém) odhadu času trvání činnosti. Pro její výpočet se využívá uzlově orientovaná síťová analýza a cílem je najít kritickou cestu napříč projektem. Jako kritickou označujeme cestu skrze graf s nejdelším trváním, přičemž vede skrze činnosti s nulovou časovou rezervou (udává nejkratší možnou dobu realizace projektu). Pokud na některé z činností kritické cesty nastane opožděné zahájení, případně prodloužení doby trvání, je tímto ovlivněna (prodloužena) doba trvání celého projektu (6).

V případě, kdy se podobné prodloužení odehraje mimo činnosti na kritické cestě a zároveň je zpoždění menší než časová rezerva činnosti, dobu trvání celého projektu to nemusí nijak ovlivnit (10).

Často se také setkáme s pojmem subkritická cesta – jedná se o cestu s činnostmi, které mají tak malé celkové časové rezervy, že hrozí jejich vyčerpání, čímž se tato cesta může stát kritickou (6).

Realizace metody CPM spočívá v následujících krocích (předpokladem je soupis dílčích činností a jejich délek trvání):

- Určíme následovníky a předchůdce jednotlivých činností (jejich posloupnost).
- Tabulku z obrázku 9 překreslíme pro každou činnost, vepíšeme název a délku trvání a pomocí orientovaných hran určíme směr.

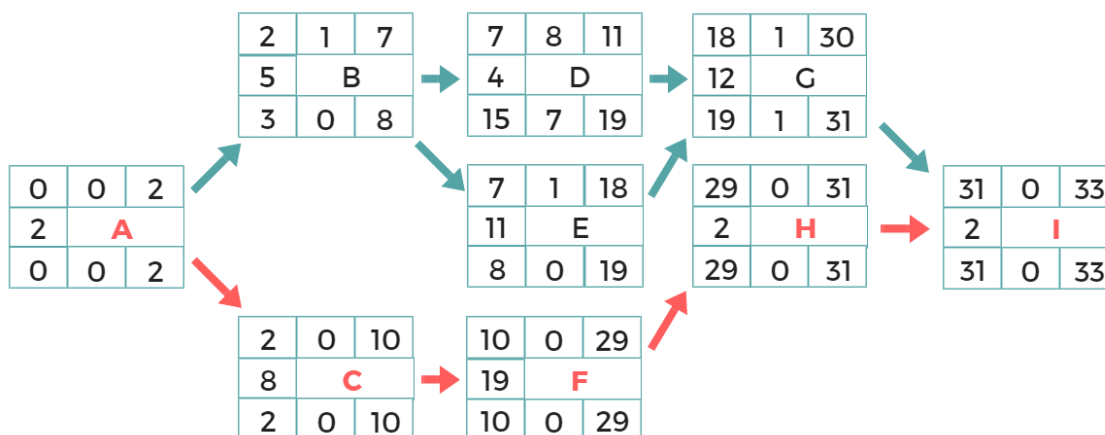
ZM začátek možný	RC celková rezerva	KM konec možný
trvání	název činnosti	
ZP začátek přípustný	RV volná rezerva	KP konec přípustný

Obrázek 9: legenda údajů uzlu síťového grafu (zdroj: vlastní zpracování podle (6) str. 146)

- Samotný výpočet pak probíhá průchodem síťového grafu; u prvního uzlu zapíšeme $ZM = 0$ a $KM = \text{doba trvání} + ZM$; u následujících uzlů je hodnota ZM vždy rovna hodnotě KM předchozího uzlu (v případě rozvětvení do dvou či více uzlů se vždy jako ZM použije vyšší hodnota KM u předchůdce).
- Jakmile se dostaneme k poslednímu uzlu, přepíšeme hodnotu KM i do políčka KP a vydáme se stejnou cestou zpět; ZP vypočteme vždy jako $KP - \text{délka trvání}$; u předchozích uzlů je hodnota KP vždy rovna hodnotě ZP následovníka (pokud se

graf větví ze dvou a více uzlů do jednoho, vybereme nyní pro KP tu nižší hodnotu z následovníkova ZP).

- Nakonec vypočítáme rezervy – koncový uzel má vždy $RV = RC = 0$; hodnotu RC získáme rozdílem $KP - KM$; RV pak jako rozdíl následovníkova ZM – KM aktuálního uzlu (v případě více následovníků vybíráme nejmenší hodnotu ZM).
- Provedeme vyznačení cíle celého snažení – kritické cesty (6).



Obrázek 10: metoda CPM s vyznačenou kritickou cestou (zdroj: vlastní zpracování podle (6) str. 146)

2.4.6.2 METODA PERT

Další možností identifikace kritické cesty je metoda PERT (neboli Program Evaluation and Review Technique), která byla vyvinuta pro americké námořnictvo a používala se při vývoji ponorek. Na rozdíl od metody CPM však metoda PERT nepracuje pouze s jedním odhadem délky trvání, nýbrž využívá tři odhadů – optimistického, pesimistického a pravděpodobného. Ve výsledku pak tedy pracuje s pravděpodobností a umožňuje lepší kalkulaci rizik. Metodu PERT tak využijeme spíše u různých vývojových projektů, kde dopředu nemůžeme jasně stanovit délky trvání jednotlivých aktivit – na rozdíl od CPM, kterou častěji využijeme u projektů, u kterých můžeme přesněji určit délky trvání daných aktivit (13).

2.5 ŘÍZENÍ RIZIK PROJEKTU

Řízení rizik v projektech je velmi důležitou součástí projektového managementu. Obecně se skládá z pěti základních kroků, kterými jsou identifikace, analýza, hodnocení, ostření a sledování rizik (16).

„Riziko projektu je nejistá událost nebo podmínky, která – pokud nastane – má negativní vliv na dosažení cíle projektu (myšlen především vliv na trojimperativ projektu). Případně je možné hovořit o vlivu na tzv. aktivum – cokoliv, co má pro organizaci nějakou hodnotu a je tedy potřeba na projektu chránit. Aktivum může mít hmotnou i nehmotnou podstatu.“ (6, str. 198).

K předchozímu je nutno dodat, že v současné době pracujeme s termínem riziko ve dvou možných směrech – ohrožení a příležitost. Ne vždy totiž musí mít riziko nutně negativní vliv na dosažení cíle. Pokud potom hovoříme o příležitostech, někdy také nazývaných pojmem pozitivní rizika, máme na mysli nejistou pozitivní událost (například další přínos nebo zisk). Často se setkáme i s tím, že riziko může být zároveň ohrožením i příležitostí (pokud budeme zkracovat časový harmonogram, můžeme ušetřit čas, ale zároveň riskujeme nekvalitní výstupy) (6).

Riziko projektu se obvykle popisuje formou hrozba – scénář – popis dopadu. **Hrozbou** zde rozumíme určitou sílu, událost, aktivitu nebo osobu, mající nežádoucí vliv na projekt s možností způsobení škody. Mezi hrozby můžeme zařadit například různé živelné pohromy, lidské chyby, technické problémy apod. **Scénář** je pak konkrétní vyjádření děje, který bude následovat, pokud hrozba nastane. Příkladem může být – služba nebude dodána včas kvůli výpadku služeb u dodavatele (hrozba technických problémů). **Popis dopadu** pak může být pro zmíněný příklad nedodržení termínů stanovených harmonogramem a zdržení v řádu několika dnů (18).

2.5.1 IDENTIFIKACE RIZIK

Identifikací rizik rozumíme hledání, kategorizaci a dokumentování nebezpečí, která mohou v daném projektu nastat a ovlivnit tak jeho průběh. Spolu s tím je dobré věnovat

pozornost také vztahům mezi riziky, neboť jejich vzájemná závislost obvykle zvyšuje pravděpodobnost jejich vzniku i následky v případě, kdy se riziko uskuteční (13).

Výstupem procesu identifikace rizik by měla být dokumentace samotných rizik – registr rizik, stejně tak jako dokumentace jejich charakteristik. Je možné, že na některá rizika projektový tým přijde až během samotné realizace projektu – zde je vhodné také pracovat s různými podnikovými registry rizik (pokud je máme k dispozici), případně si rizika zaznamenávat a podnikový registr jimi začít naplňovat. Při každém novém zjištění možného rizika (i v průběhu projektu) jej musíme podrobit analýze, abychom zjistili jeho dopad na projekt a jak na něj budeme reagovat (14).

2.5.2 ANALÝZA RIZIK

Poté, co jsme v předchozím kroku založili registr rizik, je nutné pro každý scénář v něm uvedený nyní určit jeho pravděpodobnost a váhu jeho dopadu na celý projekt. Setkáváme se zde s kvalitativní a kvantitativní analýzou rizik (6).

Kvalitativní analýzu rizik provedeme slovně a rizika hodnotíme na základě pravděpodobnosti a dopadu. Používá se zde matice pravděpodobnosti a dopadu (viz. tabulka 1), díky které následně můžeme rizika roztrždit podle jejich hodnoty, respektive závažnosti (6).

	Dopad			
Pravděpodobnost	Velmi malý (1)	Malý (2)	Střední (3)	Velký (4)
Velmi malá (1)	1	2	3	4
Malá (2)	2	4	6	8
Střední (3)	3	6	9	12
Velká (4)	4	8	12	16

Tabulka 1: matice pro určení hodnoty rizika (zdroj: vlastní zpracování podle (6) str. 203)

Jednotlivé úrovně se určují nejčastěji kvalifikovaným odhadem, proto je lze považovat za více subjektivní metodu. Často se u této metody setkáváme s problémy při posuzování přijatelnosti finančních nákladů, které jsou potřebné k eliminaci hrozby, neboť chybí jejich jednoznačné vyjádření a kontrola efektivnosti nákladů je tímto znesnadněna (18).

Výstupem kvalitativní analýzy rizik je aktualizovaný registr rizik, který vzniká při identifikační fázi. Nyní tedy navíc obsahuje klasifikaci rizika a jeho závažnost (13).

Kvantitativní analýza je naopak založena na matematických výpočtech rizika z frekvence výskytu dané hrozby a jejího dopadu. Jedná se o exaktnější metodu, než je tomu u kvalitativních metod a také samotné její provedení je náročnější. Na rozdíl od předchozí nám však poskytuje finanční vyjádření rizik, které je vhodnější pro jejich následné zvládání (18).

Výstupem je zde, stejně jako u kvalitativní metody analýzy rizik, aktualizovaný registr rizik obohacený o přesnou kvantifikaci pravděpodobností vzniku rizik a hodnoty, která je jeho působením ohrožena (13).

2.5.3 HODNOCENÍ RIZIK

Nyní, když máme rizika identifikována a zanalyzována, můžeme se rozhodnout, jak je budeme řešit. Některá rizika je možné ošetřit nebo eliminovat, jiná zase akceptovat. Doporučuje se zde použití pravidla 80/20, kdy pro 20 % nejvýznamnějších rizik vyčleníme většinou část prostředků k jejich ošetření a zbylou část ponecháme jako rezervu. Často je tato část řešena již v předchozích krocích, kdy je z analýzy zřejmé, že rizika s velmi malou pravděpodobností a velmi malým dopadem budou automaticky akceptována a naopak, ta nejvýznamnější rizika budou nějakým způsobem ošetřena (6).

2.5.4 OŠETŘENÍ RIZIK

Další významnou částí řízení rizik je postoj, který vůči zjištěným rizikům zaujmeme. V tuto chvíli máme v rukou úplný registr rizik daného projektu, která jsou opatřena veškerými číselnými charakteristikami potřebnými pro rozhodování. Obrana vůči projektovým rizikům je dána návrhem takových postupů, kterými minimalizujeme ohrožení samotného projektu. Tímto je myšleno zejména ohrožení trojimperativu projektu (13).

Cílem této fáze tedy je snížení celkové hodnoty rizik na úroveň, kdy je projekt považován s vysokou pravděpodobností za úspěšně realizovatelný. Nejsnazší reakcí je riziko

akceptovat na základě nízkého dopadu a pravděpodobnosti. Samotná hodnota rizika, které můžeme pasivně přijmout, by měla vycházet z podnikové strategie řízení rizik. Dalšími možnostmi jsou preventivní a reaktivní řešení rizik. U preventivních řešení se pomocí vynaložených zdrojů snažíme zamezit tomu, aby riziko nastalo – vynakládáme tedy prostředky předem. Reaktivní řešení naopak definuje určitý spouštěč, kterým se aktivuje naplánované ošetření a zdroje jsou čerpány až v tomto momentu (10).

Nejčastěji se můžeme setkat s těmito rizikovými strategiemi:

- **Eliminace rizika** – riziko vylučujeme nebo se mu vyhýbáme, jednoduše nacházíme alternativní řešení nastalé situace. Často se však stává, že nové řešení má také svá specifická rizika. Nemusí se zde nutně jednat o negativní vliv na rozpočet projektu nebo harmonogram.
- **Přenesení rizika** – označováno též jako transfer neboli přenesení rizika. Riziko zůstává, jenom odpovědnost za něj je předána třetí straně. Běžně tento přenos označujeme jako pojištění, z čehož je zároveň patrný jeho dopad do nákladů. Nicméně i přes to, že je riziko delegováno na jinou osobu, neznamená to nutně úplné vyhnutí se komplikacím. Způsobenou škodu sice třetí osoba uhradí, ale časový harmonogram se může protáhnout.
- **Zmírnění rizika** – neboli hledání takových opatření, která sníží pravděpodobnost a dopad scénáře rizika. Může se jednat například o časové rezervy, výrobu a testování prototypů výrobků nebo volba prověřeného dodavatele.
- **Akceptace rizika** – riziko přijímáme a reagujeme až v případě, kdy jeho scénář nastane. Zde se může jednat o aktivní a pasivní formu akceptace – u pasivní akceptace neprovádíme žádná opatření, naopak u aktivní akceptace počítáme s rezervou v rozpočtu a harmonogramu.
- **Záložní plán** – neboli sled naplánovaných úkonů, které jsou spuštěny v přesně definovaném okamžiku při jasně definovaných hodnotách sledovaných ukazatelů. Záložní plány je dobré vytvářet také pro přenesená a zmírněná rizika, neboť i přes aplikovanou preventivní strategii tato rizika mohou nastat. Zvláště se to doporučuje v případě vysoké hodnoty rizika (6).

2.5.5 SLEDOVÁNÍ RIZIK

„Pojem sledování a řízení rizika znamená, že sledujeme seznam určených položek, abychom zjistili, zda se neobjevují aktivační procedury, v případě potřeby pak použijeme rezervní plány; pravidelně znovu vyhodnocujeme rizika. Pokaždé, když se skutečný průběh projektu významně odchýlí od plánu, znovu stanovíme rizika a přehodnotíme plán na řízení rizika.“ (18, str. 101).

Veškerá možná rizika, nejen ta obsažená v registru rizik, je nutné neustále sledovat, neboť i při implementaci vhodné rizikové strategie se mohou postupem čas změnit podmínky, které ovlivní například hodnotu pravděpodobnosti nebo velikost dopadu rizika. Stejně tak se může objevit zcela nové riziko, které dříve nebylo patrné nebo bylo přehlédnuto. Není vyloučeno ani to, že některá rizika mohou pominout úplně, případně některá opatření proti rizikům již nejsou účinná. Vzhledem k podstatě rizik a také faktu, že jich může být najednou nespočetné množství, je vhodné, aby každé riziko mělo jasně definovaného vlastníka. Tento vlastník pak riziko sleduje a v případě jeho změny informuje projektového manažera. Bez určení vlastníka rizika je vlastníkem všech rizik projektový manažer (6).

2.5.6 METODA RIPRAN

Metoda RIPRAN neboli RIsk PROject ANalysis je často využívána pro svou jednoduchost jako metoda pro analýzu rizik projektů. Původně byla navržena pro podporu analýzy rizik projektů vývoje informačních a řídicích systémů pracovníkem VUT v Brně, B. Lackem. Analýza rizika je zde chápána jako proces. Samotná metodika se nevěnuje problematice sledování rizik, avšak na důležitost této fáze upozorňuje (19).

2.5.6.1 IDENTIFIKACE RIZIK

Cílem této fáze je nalezení hrozeb a scénářů v realizovaném projektu. Pracuje se vstupy, kterými mohou být například popis a vymezení projektu, historická data z podobných projektů, předpoklady možných vnějších a vnitřních vlivů, ale i vlastní zkušenosti projektového manažera, projektového týmu nebo zúčastněných osob. Výstupem identifikace rizik metou RIPRAN je seznam sobě náležících dvojic hrozba – scénář spolu s případnými doplňujícími komentáři nebo seznamem rizikových faktorů (6).

Samozřejmě je pravděpodobné, že jedna hrozba bude mít více možných scénářů, stejně jako jeden scénář může mít více hrozeb, ze kterých vychází. Je však nutné jednotlivé páry psát na nové řádky. Díky tomu, že nyní máme určeny dvojice hrozba – scénář stanovujeme vlastně vazbu příčina – následek, díky čemuž budeme v následujícím kroku schopni kvalitní kvantifikace konkrétního rizika i snadnějšího nalezení opatření, kterým hodnotu rizika snížíme (10).

2.5.6.2 KVANTIFIKACE RIZIK

Hlavním úkolem fáze kvantifikace rizik je zhodnocení pravděpodobnosti realizace scénářů, určit míru způsobených škod a vyhodnotit míru rizika. Za vstupy zde považujeme seznam jednotlivých dvojic hrozba – scénář, statistická data z uskutečněných projektů (případně další relevantní statistické údaje) a samozřejmě vlastní zkušenosti. Výstupem z této fáze je tabulka hrozba – scénář obohacená o další buňky – pravděpodobnost, dopad na projekt a hodnota rizika. Tyto hodnoty určujeme nejčastěji číselným vyjádřením, avšak můžeme se setkat i s verbálním popisem. Z kompletního seznamu v poslední části této fáze potřebujeme získat tři dokumenty:

- Rizika, která vzhledem k vysoké pravděpodobnosti scénáře a možné výrazné ztrátě doplníme přímo do plánu projektu.
- Rizika, která vzhledem k nízké pravděpodobnosti scénáře a nízké ztrátě ponecháme a budeme je v případě potřeby řešit operativně až v průběhu implementace projektu.
- Zbývající rizika, na která budeme v další fázi reagovat (6).

2.5.6.3 REAKCE NA RIZIKA

Poslední fáze této metody spočívá v samotné reakci na rizika získané v předchozích dvou krocích. Musíme se rozhodnout, která rizika zde budeme snižovat, která eliminovat a která zcela akceptujeme. Je-li výše hodnoty akceptovatelného rizika stanovena, můžeme s ní dále pracovat. Pokud tomu tak není, projektový tým musí tuto hodnotu dohodnout a zdůvodnit. Jako výstup se pak považuje seznam návrhů, kterými daná rizika snížit a jak tyto návrhy zajistit. Spolu s tím se také do tabulky zapíše nová výsledná snížená hodnota rizika (10).

Samotná metoda RIPRAN pro podporu projektového týmu poskytuje typová opatření ke snížení rizika:

- **Alternativní řešení** – nalézt takové řešení, ve kterém se riziko nevyskytuje.
- **Likvidace zdroje hrozby** – zlikvidovat hrozbu před jejím působením.
- **Ochrana před hrozbou** – zajistit menší následky při působení hrozby.
- **Modifikace scénáře** – ovlivnění scénáře k příznivějšímu průběhu.
- **Mobilizace rezerv** – tvorba rezerv pro pokrytí dopadů případných rizik.
- **Snížení pravděpodobnosti výskytu scénáře** – ovlivnění pravděpodobnosti.
- **Snížení velikosti škody** – snížení dopadu scénáře.
- **Přenesení rizika** – pojištění rizika převodem na jiný subjekt.
- **Rozdělení rizika** – rozdělení velkého rizika na několik menších (6).

V závěru pak projektový tým zhodnotí souhrnnou úroveň rizika celého projektu v návaznosti na jeho plánovanou hodnotu. Pokud je souhrnné riziko stále příliš vysoké, je vhodné zvážit podání návrhu na zastavení projektu (10).

3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Analýza současného stavu je ve své první části zaměřena na popis a seznámení se s firmou, pod kterou je diplomová práce zpracovávána, následně přejdeme na analýzu dalších náležitostí, tentokrát však z hlediska samotného projektu a klienta, pro kterého je projekt plánován. Z těchto údajů se následně vychází v návrhu řešení a je tedy vhodné, aby se věnovaly spíše samotnému projektu než firmě.

3.1 PŘEDSTAVENÍ FIRMY

Společnost, se kterou spolupracuji při zpracovávání návrhové části této práce se jmenuje UNIFER alfa a.s. se sídlem v Brně na ulici Holandská 878/2. Jedná se o marketingovou agenturu s přesahem do tvorby vizuálních identit pro různé společnosti a tvorby webových stránek a e-shopů. Kromě toho se zabývá také vytvářením a realizací kreativních konceptů, správou online marketingu a zpracováváním různých strategií (zejména marketingových). V této firmě jsem angažován od května 2016 a postupně zde sbírám velmi cenné zkušenosti v oboru projektového řízení.

Základní údaje společnosti:

Název společnosti	UNIFER alfa a.s.
Adresa společnosti	Holandská 878/2, Štýřice, 639 00 Brno
Identifikační číslo	016 98 605
Právní forma	Akciová společnost
E-mailová adresa	info@unifer.cz
Webové stránky	http://www.unifer.cz
Předmět podnikání	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
Vedení společnosti	Kamil Pavlíček

3.2 PŘEDSTAVENÍ KLIENTA

Klientem v tomto projektu byla fyzická osoba, dále nazývaná také jako zadavatel, která se na nás obrátila s požadavkem na vytvoření názvu, loga a vlastně kompletní vizuální identity spolu s focením produktů a tvorbou grafiky pro webové stránky.

Zadavatel založil malou firmu působící v gastronomickém průmyslu – příprava a rozvoz svačinových jídel po městě Brně. Největší potenciál viděl v rozvozech do firem a kanceláří (ve větším množství), ale vize byla taková, že postupně si produkty budou moci objednávat i jednotlivci. Zadavatel zde viděl díru na trhu – oproti ostatním zemím, kde již podobná služba fungovala a kde se také nechal inspirovat. Na našem území bylo pokrytí malé. Vycházel také z vlastní zkušenosti krátkých přestávek na jídlo v práci, prioritou tedy byla rychlost a pohodlnost.

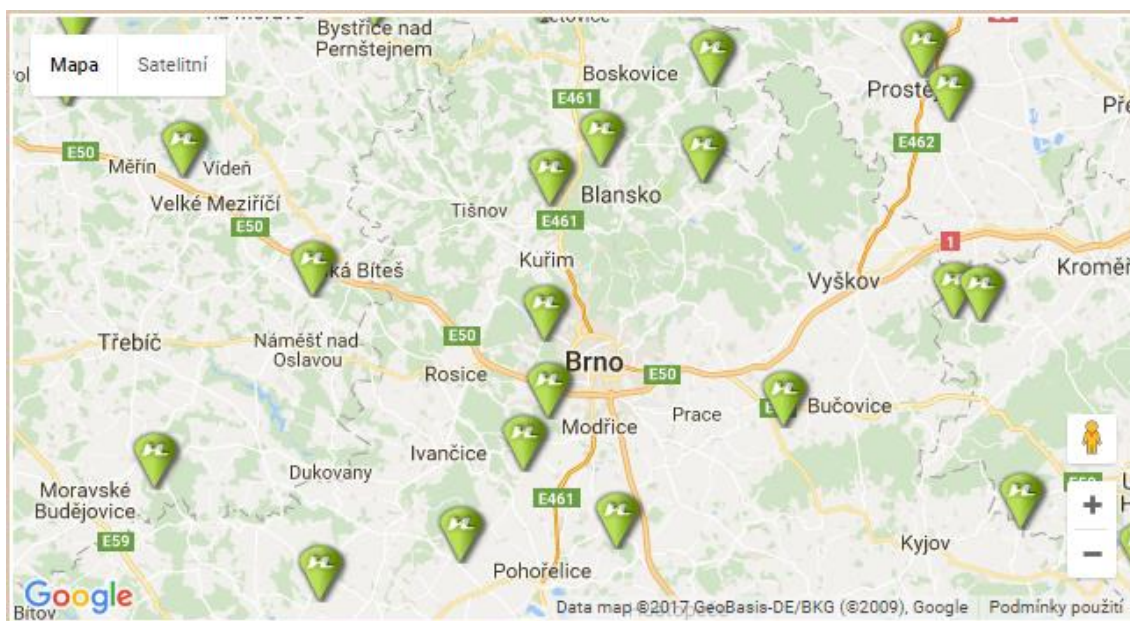
Pro hladký průběh samotného projektu i pro případné navázání další spolupráce s klientem zpracuji následně několik analýz jeho podnikání.

3.3 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL

Porterova analýza může být pro projekt důležitá u hlediska zkoumání oborového prostředí podniku (aby bylo možné odlišit se jak vizuálně, tak komunikací a vystupováním od konkurence atp.)

3.3.1 VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ

Zadavatel využívá jako dodavatele zejména suroviny od místních farmářů. V okolí Brna se nachází několik vyhovujících dodavatelů surovin (zejména ovoce, zeleniny, mléka a výrobků z něj, masa a uzenin), jejich rozmístění je patrné z následujícího obrázku:



Obrázek 11: dodavatelé surovin – vyhovující farmy (zdroj: <http://www.nalok.cz/farmy>)

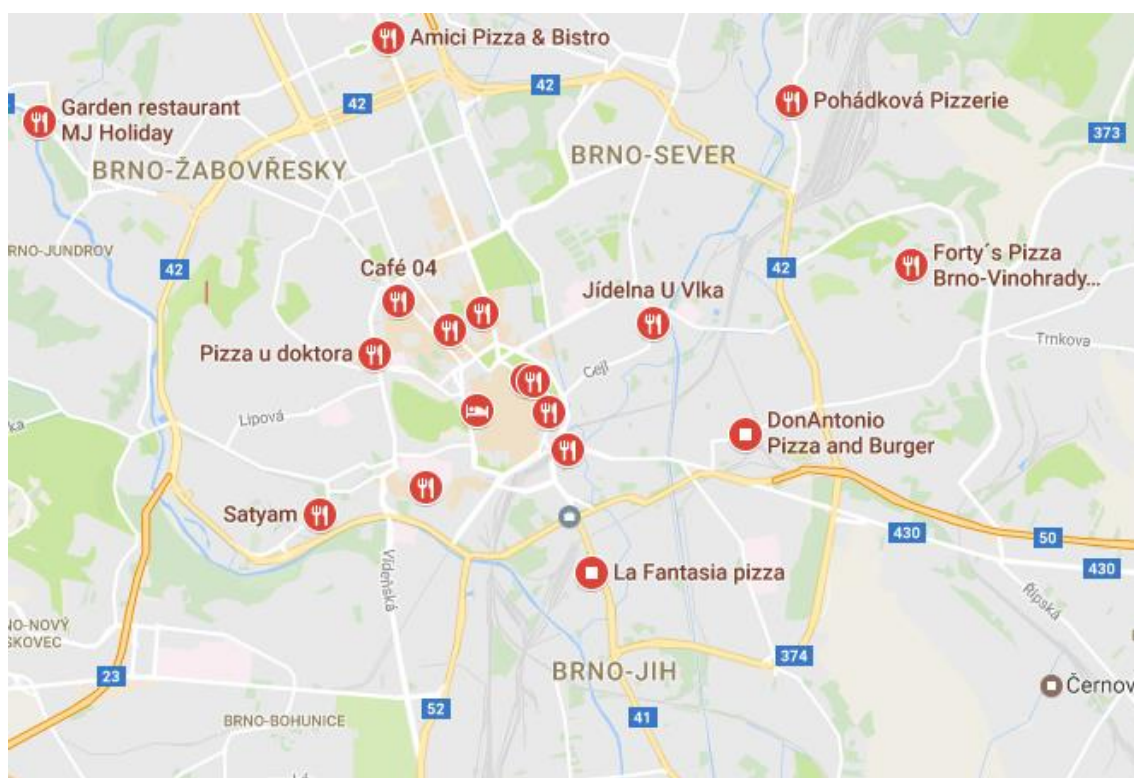
Dodavatelé si ceny svých surovin určují většinou sami, a tedy pro ně není problém u loajálního klienta při určitém objemu objednávky s nimi hýbat. Je však nutné mít přehled i o dalších dodavatelích, aby bylo možné jak ceny, tak kvalitu surovin průběžně srovnávat. Otevírá se zde také možnost dlouhodobé spolupráce s některými farmami formou jejich komunikace skrze zadavatelovy produkty, což může být pro neznámou, avšak kvalitní farmu hezkou reklamou, za kterou je ochotna poskytnout benefit ve formě nižší ceny, případně vyššího množství surovin za stejnou cenu.

3.3.2 VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ

U zákazníků, kteří již byli definováni v rámci sociální SLEPT analýzy, je předpokladem jejich zájem o kvalitní a zdravé stravování a zároveň požadavky určitého komfortu a bezproblémovosti služeb (není žádoucí, pokud jídlo nedorazí včas, případně vůbec). Je tedy nutné dodržovat určitý standard a snažit se jej stále vylepšovat, aby nabídka byla pro zákazníky zajímavá. Náklady na změnu dodavatele jsou pro zákazníka velmi nízké, a proto sebemenší pochybení může vést k jeho ztrátě. Je vhodné zde nastavit jistá pravidla a záruky, kdy například při doručení jakýmkoli způsobem nevyhovujícího produktu bude mít zákazník nárok na slevu, případně vrácení celé zaplacené částky.

3.3.3 STÁVAJÍCÍ KONKURENCE

V gastronomickém průmyslu obecně je konkurence velmi vysoká. I přes to, že se zadavatel zaměřuje přímo na menší, svačinová jídla, mnoho potenciálních zákazníků namísto toho zvolí klasické obědové menu s rozvozem. Za největší konkurenty jsou tedy obecně považovány restaurace nebo gastronomické provozovny nabízející rozvoz jídel po Brně, viz. následující obrázek:



Obrázek 12: potenciální konkurence – firmy nabízející rozvoz jídla v Brně (zdroj: <http://www.maps.google.com>)

Z hlediska komunikace je vhodné zaměřit se především na odpolední časy, kdy mošní zákazníci potřebují doplnit energii a sáhnout přitom po zdravé svačině. Velký potenciál a výhoda oproti části konkurence je také patrná ze spojení se s Brněnským provozovatelem služby Dáme jídlo, která svým klientům nabízí rozvoz jídel k jejich zákazníkům. Díky komunikaci zadavatelova brandu touto službou dojde k většímu zásahu potenciálních klientů a do budoucnosti díky tomu může samotná značka snáze vystoupit a být více konkurenceschopná.

Nevýhodou v začátcích bude malé až nulové povědomí o značce zadavatele, a tedy nutnost investice do budování značky, čímž vylepší svou pozici oproti konkurenci. V tomto případě je velmi nutná poutavá vizuální identita.

3.3.4 HROZBA SUBSTITUTŮ

Substituty vycházejí zejména z nabídky konkurence. Pokud se zaměříme vyloženě na co nejpodobnější konkurenci, dostaneme se k různými pizzeriím, které nabízí rozvozy salátů nebo obložených baget. V případě, kdy pro zákazníka nebude důležité pohodlí a úspora času (které zajišťuje rozvoz), mohou pro něj být vhodnými substituty například produkty fastfoodů, případně nákup surovin a příprava podobných jídel svépomocí.

Atraktivita substitutů bude záviset zejména na dalších službách nebo přidaných hodnotách, které nabízí (například, pokud zákazník za nákup pěti jídel dostane šesté s padesáti procentní slevou atp.), případně na zásahu značky pro určitou skupinu lidí.

3.3.5 HROZBA VSTUPU NOVÝCH FIREM

Vstup nových firem do odvětví je určitým způsobem omezen legislativou – žadatel musí splňovat daná kritéria, zejména vyučení v oboru, případně praxi. V současné době však zájemců v oborech podnikání v gastronomii ubývá, což je pravděpodobně zapříčiněno nástupem systému EET ministerstva financí.

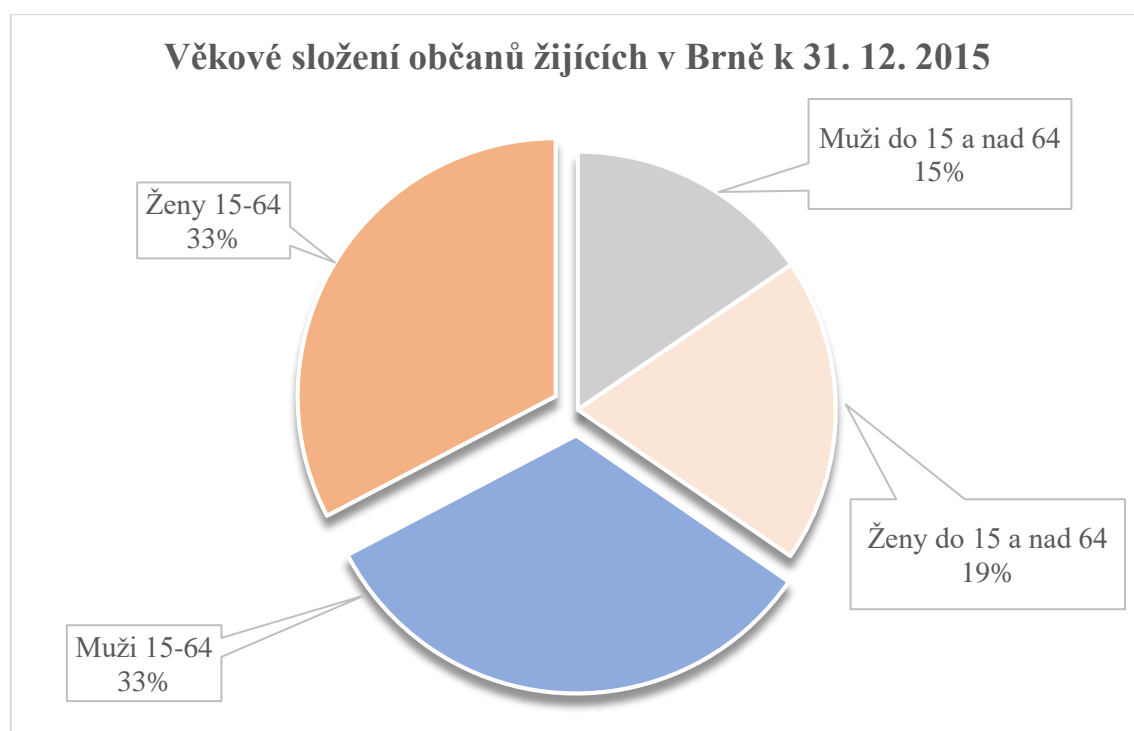
Nutno také poznamenat, že budování značky nových podniků je dlouhodobá záležitost, a tedy v případě vstupu nové konkurence na trh nemusí být sledovaná firma nutně ohrožena.

3.4 SLEPT ANALÝZA

Z informací, které máme k dispozici, bude následně sestavena SLEPT analýza zadatelova podnikání a obecného okolí firmy.

3.4.1 SOCIÁLNÍ FAKTORY

Pokud budeme chtít identifikovat typického zákazníka, který produkt a službu našeho zadavatele využije, bude se pravděpodobně jednat o muže či ženu v produktivním věku s preferencemi ke zdravé a kvalitní stravě s bydlištěm nebo pracovištěm v Brně. Zákazník spadá do střední až vyšší platové skupiny, neboť je zde upřednostňována kvalita výrobků před jejich cenou. Pro velmi hrubý odhad procentuálního demografického zastoupení pro zadavatele atraktivních zákazníků můžeme použít údaje ČSÚ:



Obrázek 13: věkové složení občanů žijících v Brně k 31. 12. 2015 (zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ)

Číselně vyjádřeno těchto celkových 66 % dělá cca 246 500 osob. Pokud pak do výpočtu zahrneme i vhodné platové skupiny obyvatel, dostáváme se na cca 86 000 osob. Z důvodu neexistence dalších veřejně dostupných bližší dat není možné toto číslo dále upřesňovat. Rostoucí zájem a popularita zdravých a kvalitních výrobků však naznačuje značný potenciál. Navíc spolu s ušetřeným časem, který by zákazník strávil přípravou jídla nebo cestou pro něj, je výsledná pohodlnost značným benefitem.

3.4.2 LEGISLATIVNÍ FAKTORY

Pro získání živnostenského oprávnění v oboru gastronomie je nutné splňovat určité náležitosti. Kromě toho je zde velmi důležitým a často sledovaným faktorem hygiena (provozovna musí splňovat dané zákony, nařízení a vyhlášky spojené zejména s ochranou zdraví a bezpečností a hygienou potravin). Důraz je kladen také na samotný provoz zařízení (kromě BOZP hlavně revize elektrických spotřebičů a plynu spadající pod ČSN) a stavbu jako takovou (sociální zařízení, šatny, osvětlení atp.).

Legislativní faktory jsou v této práci zmíněny pouze okrajově, neboť z hlediska samotného projektu nejsou tak důležité.

3.4.3 EKONOMICKÉ FAKTORY

Díky rekordně nízké diskontní sazbě v posledních letech jsou půjčky pro podnikatele velice atraktivní. Výhodou je možnost pořízení „levných“ peněz, ze kterých podnikatel nebo firma může financovat svou prvotní činnost. Stejně tak to platí i později, kdy například rozšiřuje výrobu nebo investuje peníze do vývoje a inovací.

Nezaměstnanost za rok 2015 byla v průměru 6,4 %, následující rok pak 5,5 % a postupně se stále snižuje. Předpokládá se, že tento trend bude nadále pokračovat, což je pro firmu dobré znamení – více potenciálních zákazníků.

Průměrná mzda, která byla za rok 2015 v České republice na hodnotě 26 467 Kč, vzrostla během roku 2016 na 27 589 Kč. Tento růstový trend je u mezd patrný již dlouhou dobu a nic nenaznačuje tomu, že by se měl v nejbližší době měnit.

3.4.4 POLITICKÉ FAKTORY

Aktuálně dlouhodobě stabilní situace v politice spolu se snahou o podporu podnikatelů a snahou o zjednodušení administrativy. Politické faktory úzce souvisí i s již zmíněnými legislativními faktory.

Zadavatelovo podnikání spadá do snížené 15 % sazby DPH. Tato sazba je u nás od roku 2014 beze změny, před rokem 2012 však dělala pouze 10 %. Zvýšením daňové sazby se

tedy pro některé subjekty mohl stát tento sektor méně atraktivní. Zároveň je nutno poznamenat, že některé suroviny pro přípravu pokrmů určených pro celiaky spadají do druhé snížené sazby daně, která aktuálně představuje 10 %.

Stejně jako u legislativních faktorů jsou politické faktory zmíněny okrajově, samotný projekt na nich není zcela závislý.

3.4.5 TECHNOLOGICKÉ FAKTORY

Technologie obecně je v současné době na velmi vysoké úrovni. Pokud se zaměříme na samotné podnikání zadavatele, jedná se zejména o technologické vybavení provozovny – tedy různé moderní spotřebiče jak pro přípravu, tak pro balení jídel (s nimiž je také úzce spojena hygiena).

Jedná-li se o technologie z pohledu projektu, je možné zmínit například využití pokročilých grafických editorů pro tvorbu vizuální identity nebo využití UX (user experience) při návrhu grafiky webových stránek. Důležitou roli při práci s těmito nástroji hraje zkušenost jejich uživatelů – jak z hlediska dané problematiky, tak z hlediska obsluhy samotného programu.

3.5 ANALÝZA MCKINSEY 7S

Další analýzou, na kterou je vhodné se zaměřit, je McKinseyho 7S. Díky ní můžeme zjistit, jak to ve firmě vypadá z pohledu interních faktorů.

3.5.1 STRATEGIE

Hlavní strategií firmy je uspět ve vysoce konkurenčním prostředí a nabídnout svým zákazníkům něco, co se odlišuje od současného standardu ostatních firem. Strategie přitom není nijak agresivní. Mezi další strategické cíle patří samozřejmě zvyšování obrátu, s čímž je spojená také vyšší spotřeba surovin a tím pádem zlepšení vyjednávacích schopností u dodavatelů. V delším časovém horizontu je také uvažováno o rozšíření podnikání expanzí do dalších měst.

3.5.2 STRUKTURA

Organizační struktura společnosti je centralizovaná a poměrně štíhlá. Nejvyšší rozhodnutí prochází přes jednatele, který zároveň řídí přípravu jídel a jejich rozvoz spolu s všeobecnou administrativou. Za přípravu jídel je zodpovědný hlavní kuchař, který má v kuchyni k ruce pomocnou sílu. Obchodní záležitosti pak řeší obchodní manažer. Vzhledem k tomu, že v současné době firma vystačí s takto málo lidmi a také díky faktu, že se jedná o dlouholeté přátele, panuje v rámci firmy přátelská atmosféra.

3.5.3 SPOLUPRACOVNÍCI

Jak již bylo zmíněno, zaměstnanci jsou dlouholetými přáteli, a tedy vztahy mezi nimi nejsou nijak vyostřené. V případě zaměstnávání dalších lidí by se neměl vztah mezi zaměstnanci měnit (nový zaměstnanec by měl být přijat do přátelského kolektivu). Podmínkou práce v tomto oboru je samozřejmě nutnost vlastnit potravinářský průkaz. Pokud se jedná o motivaci a firemní kulturu, zaměstnanci za kvalitně odváděnou práci získávají bonusy ve formě nadstandardního ohodnocení.

3.5.4 SCHOPNOSTI

Jednatel podniku prosperuje znalostmi z oblasti marketingu a ekonomie, díky čemuž ví, jak se na trhu orientovat. Ostatní zaměstnanci pak musí rozumět svým úkolům – kuchař i pomocná síla mají znalosti a zkušenosti z oboru gastronomie a přípravy jídel, obchodní manažer praxi na obdobné pozici. Pro posílení svých schopností a dovedností se zaměstnanci účastní různých akcí, například veletrhů či školení v daných odvětvích. Důležité také je sledování zahraničních trendů v oboru a jejich osvojování a nabízení v našem prostředí.

3.5.5 STYL ŘÍZENÍ

Většinu rozhodnutí má na starost samotný jednatel, pokud se však jedná například o nějaký problém při přípravě jídel a je-li to možné, vyřeší si jej sám hlavní kuchař. Velmi důležitou součástí je také zpětná vazba. Díky neformálnímu prostředí a přátelské atmosféře se nikdo nemusí bát přijít s novými nápady, které jsou jednatelem společnosti vždy vítány. O realizaci těchto nápadů obvykle rozhodují všichni zaměstnanci.

3.5.6 SYSTÉMY

Zejména jsou zde využívány systémy pro vystavování pokladních dokladů spolu s programy pro vedení účetnictví a zásob v podniku. Jelikož se jedná o malou společnost, nejsou zatím žádné ERP ani CRM systémy nutné.

3.5.7 SDÍLENÉ HODNOTY

Jak již bylo avizováno, jedná se o malý podnik s přátelskou atmosférou a vysokou motivací na prosperitě celé firmy. Největší snaha vychází ze strategie, tedy vystoupit nad konkurenci a přinést svým zákazníkům „osvětu“ v podobě dobrého a zdravého jídla. Zaměříme-li se na utužování firemní kultury, jednatel pravidelně pořádá teambuildingy, na kterých jsou utužovány vztahy panující uvnitř podniku.

3.6 SWOT ANALÝZA

Ve SWOT analýze jsou porovnány jednotlivé silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby zadavatelova podnikání. Výsledky této analýzy jsou důležité jak pro samotného zadavatele, tak pro nás – můžeme zadavatele lépe pochopit a při tvorbě vizuální identity můžeme těchto silných stránek využívat (například, aby již přímo z loga, nebo samotného prezentování se společnosti, vystupovaly silné stránky a příležitosti, a naopak, aby byly, pokud možno, omezeny slabé stránky a hrozby).

	Pozitivní faktory	Negativní faktory
Interní / současné faktory	<ul style="list-style-type: none"> + Kvalita a čerstvost surovin (farmy, soukromé chovy) + Nabídka pro různé skupiny (bez lepku, vegetariánské, veganské) + Pohodlnost a jednoduchost služby (objednávky na celý týden) + Profitabilní sektor + Různorodý sortiment (netradiční jídla) a sezonní nabídky + Ušetření času zákazníkům 	<ul style="list-style-type: none"> - Gastronomický sektor je obecně dost naplněný - Provozovna není v centru města - Malá kuchyně – omezená kapacita a výroba
Externí / budoucí faktory	<ul style="list-style-type: none"> + Spolupráce s firmou pro rozvoz (snižování nákladů) + Rozšíření do dalších regionů + Otevření prodejny vedle univerzity (vedle přípravy jídel) + Participace na různých akcích jako catering/stánek s občerstvením + Edukace zákazníků (formou etiket s informacemi o farmě atd.) + Ekologická aktivita (recyklovatelné obaly) 	<ul style="list-style-type: none"> - Podobná konkurence (bageterie, firemní pekárny, krabičky) - Malý zájem o službu - Nedostatečné budování značky

Tabulka 2: SWOT analýza podnikání zadavatele (zdroj: vlastní zpracování)

3.7 BRAND STORY A BRAND ESSENCE SPOLEČNOSTI

V závěru analytické části si ještě přiblížíme příběh značky, kterým se společnost bude dále prezentovat a také esenci značky, již můžeme chápat jako jádro značky zajišťující její konzistenci, výraz a celkovou soudržnost. Informace v textu obsažené byly získány na osobních schůzkách, které předcházely plánování projektu a upřesňovaly zadání.

3.7.1 BRAND STORY

Za celým projektem stojí skupina mladých lidí s řadou koníčků a aktivním přístupem k životu. Svě zkušenosti a inspirace sbírali po celém světě. Při svých zahraničních i každodenních cestách a během času stráveného prací, se setkávali s potřebou pravidelně zahánět hlad také mimo hlavní jídla v čase oběda či večere. Při cestování takové svačiny většinou dobře a chutně vyřešili. Ale co v práci? A zvláště, když chce člověk jíst zdravě a pravidelně?

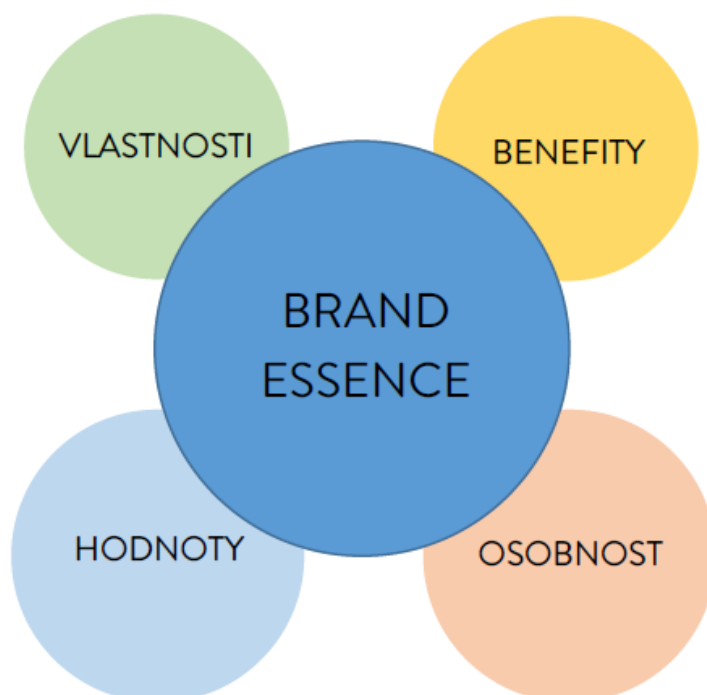
Tam se jim to málokdy podařilo dobře vyřešit jinak než svépomocí. Obvyklá nabídka pečáren, kolem kterých chodili do práce, nebo kaváren v kancelářských centrech je neuspokojovala. Neustále střídané slané nebo sladké croissanty, koblihy, muffiny, bagety naplněné suchým salátem, v umělé hmotě balené sendviče nebo anglické rohlíky s připečeným sýrem, nebylo to, co by si v rámci svého zdravého životního stylu představovali. Sami pro sebe si vždy udělali chutnou svačinu, která jim rozzářila den a dodala energii. Ale taková příprava je mimo jiné také poměrně časově velmi náročná.

A protože velmi podobně to měli i jejich další přátelé, rozhodli se přesně ten typ jídel, které si dělají pro sebe, dělat také pro další lidi. Proč nedat lidem, kteří dbají na své zdraví a zároveň chtějí jíst kvalitní a chutné jídlo, možnost právě takové pokrmy jednoduše a bez starostí koupit, a ještě si je nechat přivést? A současně lidem ukázat, že pravidelná strava také mimo obědy a večere má pozitivní dopad na jejich zdraví a také fyzickou stránku?

3.7.2 BRAND ESSENCE

Hlavním důvodem, proč je zde esence značky popisována, je její přínos pro interní a externí komunikaci zadavatelovy značky – je tedy základem pro plánování jednotlivých aktivit (například z ní vychází tvorba loga a vizuální identity). Pro interní část jsou důležité zejména hodnoty samotné značky, pro vnější komunikaci slouží k prezentaci konzistentní společnosti a emocí, které má značka v zákaznících vzbuzovat.

Za klíčové faktory brand essence jsou považovány vlastnosti, benefity, hodnoty a osobnost samotné značky:



Obrázek 14: klíčové faktory esence značky (zdroj: vlastní zpracování)

2.7.2.1 VLASTNOSTI ZNAČKY

Mladá firma na trhu se svěžím a neotřelým přístupem a notnou dávkou nadšení. Čerstvost a kvalita produktů v kombinaci s jejich chutí a vlivem na zdravý životní styl. Zejména se jedná o farmářské suroviny a produkty a vlastní pečivo a dezerty. Charakteristická je širší sortimentu spolu s denní výběrem různých jídel. Jídla obsahují detailní popis ingrediencí a nutričních hodnot. Osobní přístup k zákazníkům a přebírání trendu ze zahraničí. Spolupráce s regionálními dodavateli. Dovoz jídla v propracovaném balení až k zákazníkům.

2.7.2.2 BENEFITY ZNAČKY

Zdravé a kvalitní jídlo, jehož rozvozem šetří čas zákazníků. Každý si vybere ze širokého sortimentu vždy čerstvých jídel. Zároveň zákazník ví, co jí a co mu jídlo přináší (popis ingrediencí a nutričních hodnot) a jídlo ho skutečně potěší (vizuální podání jídla a zpracování samotné krabičky).

2.7.2.3 HODNOTY ZNAČKY

- Nadšení a otevřený přístup.
- Loajalita a spokojenost zákazníků.
- Rodinná atmosféra ve firmě.
- Trendy zdravého a kvalitního životního stylu.
- Důvěra, spolehlivost a efektivita firmy.
- Vtip a nadhled.

2.7.2.4 OSOBNOST ZNAČKY

Osobnost značky představuje to, jak chce být společnost, respektive její produkt nebo služba, vnímána veřejností – jak by se značka měla prezentovat:

- Dokázala by vždy potěšit a ušetřit čas.
- Byla by připravená z kvalitních surovin a výborně chutnala.
- Podporovala by zdraví.
- Dělala by věci novým způsobem – jinak a lépe.

3.8 SHRNUÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Z analytické části je patrné, že projekt vytvoření a zavedení nové značky je pro zadavatele rozhodně obrovskou příležitostí, jak posílit svoji konkurenceschopnost. Jeho záměry jsou etické a podložené obecnými fakty. Největší výhradou je velikost přípravy jídel, s čímž také souvisí omezená kapacita a v budoucnu, pokud neotevře více provozoven, případně pokud se nepřestěhuje do větších prostor, může nastat problém s kapacitou a lidskými zdroji. Jelikož ale silné stránky a příležitosti převyšují nad slabými stránkami a hrozbami, je možno konstatovat doporučení projekt realizovat.

4. NÁVRH ŘEŠENÍ A PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Obsahem návrhové kapitoly je samotné plánování projektu, důvody a doporučení jeho realizace spolu s jeho přidanou hodnotou pro zadavatele. Nezbytnou součástí je popis projektu, vyhotovení identifikační listiny, logického rámce a spolu s časovou analýzou a analýzou rizik posouzení projektu z hlediska jeho realizovatelnosti.

Poznámka: finanční náklady uváděné v návrhové části práce jsou pouze ilustrativní a neodrážejí skutečné náklady na realizaci tohoto konkrétního projektu.

4.1 DEFINOVÁNÍ PROJEKTU

Projekt je definován jako tvorba vizuální identity pro zadavatele. Prvky vizuální identity rozumíme tyto části:

- Vymyšlení a stanovení názvu pro zadavatelovu firmu.
- Logo, které originálně graficky odliší zadavatele od konkurence.
- Grafické zpracování vizitek vycházející z jednotného vizuálního stylu.
- Grafické zpracování e-mailového podpisu vycházející z jednotného vizuálního stylu.
- Zpracování šablony hlavičkového papíru vycházející z jednotného vizuálního stylu.
- Zpracování jednotného brand manuálu, který jasně definuje užití prvků vizuální identity zadavatele při jeho komunikaci spolu s logo manuálem, který definuje logo a možnosti jeho užití.

Mimo to je součástí projektu také pořízení a následná postprodukce patnácti fotografií s produkty, které v dohodnutém termínu, počtu a odpovídající kvalitě dodá zadavatel, a tvorba grafického návrhu webových stránek (domovská stránka a pět podstránek) včetně jejich responzivní (mobilní) varianty.

4.1.1 CÍL PROJEKTU

Konkrétním cílem projektu je vyhotovit pro zadavatele dle jeho požadavků a představ jednotlivé prvky vizuální identity spolu s fotografiemi produktů a grafikou webových stránek a tyto výstupy zadavateli předat na USB disku ve stanoveném termínu.

Konkrétními výstupy, které zadavatel z projektu obdrží jsou:

- Tři návrhy loga s možností jedné korekce a finální logo dodané v rastrové i vektorové grafice (formáty png a ai).
- Šablona hlavičkového papíru (formát docx).
- Grafické zpracování vizitek (formát pdf) spolu s tiskovými daty pro jejich bezproblémový tisk v libovolné tiskárně (dva různé návrhy).
- Náhled e-mailového podpisu (formát jpg) spolu s jeho hypertextovým kódem (formát html).
- Brand manuál s informacemi o použití vizuálních prvků (formát pdf a fyzicky vytištěná varianta).
- Logo manuál s informacemi a aplikacemi použití loga (formát pdf a fyzicky vytištěná varianta).
- 15 zadavatelem vybraných fotografií produktů včetně jejich následné postprodukce (formát png).
- Grafický návrh domovské stránky a pěti podstránek, které budou tvořit celý web zadavatele (formáty jpg a psd).

Hlavním záměrem projektu je dodržet stanovený trojimperativ, tedy dodat kvalitní výstupy v termínech stanovených smlouvou a nepřekročit naplánované náklady. Pokud bude vše splněno v pořádku a podle představ zadavatele, otevírá se možnost k další (kontinuální) spolupráci.

4.2 IDENTIFIKAČNÍ LISTINA PROJEKTU

Zjištěná fakta nyní shrneme pomocí identifikační listiny projektu, díky které získáme na celý projekt ucelený pohled.

Zpracoval	Bc. Milan Matušů	Datum	22.04.2017
Název projektu	Tvorba vizuální identity pro zadavatele		
Kód projektu	M-DESI-FULL-brand,focení,grafika webu-887392		
Priorita	Normální priorita		
Přínosy projektu	Lepší odlišení od konkurence a větší konkurenceschopnost na trhu Jednotná prezentace společnosti ve všech komunikačních kanálech Oslovení širšího okruhu zájemců a zvýšení tržeb společnosti Zvýšení spokojenosti zákazníků		
Cíl projektu	Vyhotovení jednotlivých prvků vizuální identity spolu s fotografováním a grafikou webu dle požadavků zadavatele		
Výstupy projektu	Název společnosti spolu s dokumenty brand story a brand essence Logo společnosti Grafický návrh vizitek Šablona hlavičkového papíru E-mailový podpis Brand manuál s logo manuálem Patnáct postprodukovaných fotografií Grafické zpracování domovské stránky a pěti podstránek		
Plánované náklady	75 tis. Kč + 127 člověkohodin		
Plánovaný termín zahájení	Červen 2017	Plánovaný termín dokončení	Srpen 2017
Hlavní milníky projektu	Červen 2017 Červenec 2017 Červenec 2017 Srpen 2017 Srpen 2017	název společnosti schválen vizuální identita schválena postprodukované fotografie schváleny grafika webu schválena všechny výstupy předány zadavateli	
Lokalizace projektu	Projekt bude probíhat výhradně v prostorách společnosti UNIFER alfa a.s.		
Kritéria úspěšnosti	Zadavatel kladně zhodnotí veškeré výstupy po uzavření projektu Zadavatel bude od srpna 2017 prezentovat novou vizuální identitu Bude dodržen stanovený rozpočet projektu Bude dodržen časový harmonogram projektu Veškeré výstupy úspěšně projdou auditem kvality společnosti		
Řízení projektu	Bc. Milan Matušů		
Projektový tým	Grafik Mentor Kreativec Fotograf		

Tabulka 3: identifikační listina projektu (zdroj: vlastní zpracování podle (6) str. 111)

4.3 LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

Následuje vymezení projektu z hlediska jeho přínosů, cíle, výstupů a jednotlivých klíčových činností, které budou v jeho rámci řešeny.

Přínosy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření
Zvýšení konkurenceschopnosti	1. Zvýšení podílu v daném segmentu trhu a regionu o 8 %	1. Statistiky a průzkumy trhu
Jednotná prezentace společnosti	2. Striktní dodržování zásad stanovených manuálem vizuálního stylu	2. Manuál vizuálního stylu
Zvýšení tržeb z prodejů	3. Nárůst počtu objednávek o 30 %	3. Účetní výkazy
Zvýšení spokojenosti zákazníků	4. Nárůst kladného hodnocení a recenzí zákazníků alespoň na 80 %	4. Webové stránky s možností hodnocení podniku

Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady
Vytvoření kompletní vizuální identity spolu s fotografováním produktů a tvorbou grafiky webových stránek	1. Dodržení plánovaného termínu projektu	1. Časový harmonogram projektu	1. Veškeré činnosti včetně těch na kritické cestě budou včas dokončeny
	2. Dodržení požadavků a přání zadavatele	2. Dotazníkem pro zadavatele po skončení projektu	2. Jednotlivé činnosti budou dostatečně konzultovány a následně odsouhlaseny se zadavatelem
	3. Dodržení plánovaných nákladů projektu	3. Finanční rozpočet projektu	3. Zpracovaná analýza rizik včetně návrhů jejich ošetření

Výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady
1. Brand včetně prvků vizuální identity	1. Včas vytvořené a předané veškeré prvky vizuální identity včas	1. Porovnání výstupu s objednávkou a časovým harmonogramem	1.1 Dostatečná časová dotace pro grafické práce 1.2 Jednoznačné zadání a dostatečná komunikace se zadavatelem
2. Produktové fotografie	2. Včas vytvořeno, upraveno a předáno 15 kusů fotografií	2. Porovnání výstupu s objednávkou a časovým harmonogramem	2.1 Dostatečná časová dotace fotografa 2.2 Funkční technické vybavení pro fotografování 2.3 Dodání produktů k focení zadavatelem
3. Grafika webových stránek	3. Včas vytvořená a předaná kompletní grafika webových stránek	3. Porovnání výstupu s objednávkou a časovým harmonogramem	3.1 Dostatečná časová dotace pro grafické práce 3.2 Grafika vycházející z UX a splňující moderní požadavky 3.3 Specifikace jednotlivých podstránek zadavatelem

Klíčové činnosti	Interní zdroje	Časový rámec aktivit	Předpoklady
1.1 Vytvoření brandu – brainstorming (název, brand esence, brand story)	1.1 12 člh + 8 tis. Kč	1.1 2 dny	Časová flexibilita jednotlivých členů projektového týmu Dodržování termínů ze strany zadavatele projektu Dodržení plánovaných vyhrazených hodin pro specialisty Efektivní řízení a kontroly
1.2 Zpracování výstupu a předání zadavateli	1.2 4 člh + 3,5 tis. Kč	1.2 1 den	
1.3 Vytvoření tří návrhů loga	1.3 12 člh + 9 tis. Kč	1.3 3 dny	
1.4 Připomínky klienta k logu		1.4 2 dny	

1.5 Zpracování změn	1.5 4 člh	1.5 3 dny
1.6 Schválení finálního návrhu loga zadavatelem		1.6 2 dny
1.7 Vytvoření návrhu emailového podpisu a grafického návrhu vizitek	1.7 8 člh + 6 tis. Kč	1.7 4 dny
1.8 Připomínky klienta k emailovému podpisu a grafickému návrhu vizitek		1.8 2 dny
1.9 Zpracování změn	1.9 4 člh	1.9 2 dny
1.10 Schválení emailového podpisu a grafického návrhu vizitek zadavatelem		1.10 2 dny
1.11 Sepsání základního brand manuálu	1.11 8 člh + 6 tis. Kč	1.11 5 dní
1.12 Předání brand manuálu	1.12 1 člh	1.12 1 den
2.1 Pořízení fotografií	2.1 8 člh + 7 tis. Kč	2.1 5 dní
2.2 Připomínky klienta k fotografiím a výběr 15 fotografií		2.2 2 dny
2.3 Postprodukce 15 vybraných fotografií	2.3 10 člh + 6,5 tis. Kč	2.3 5 dní
2.4 Předání fotografií zadavateli	2.4 1 člh	2.4 1 den
3.1 Grafický návrh homepage	3.1 16 člh + 9 tis. Kč	3.1 7 dní
3.2 Připomínky zadavatele ke grafickému návrhu HP		3.2 2 dny
3.3 Zpracování změn	3.3 8 člh	3.3 4 dny
3.4 Schválení grafiky HP zadavatelem		3.4 2 dny
3.5 Grafický návrh podstránek	3.5 20 člh + 11 tis. Kč	3.5 7 dní
3.6 Připomínky zadavatele ke grafickému návrhu podstránek		3.6 2 dny
3.7 Zpracování změn	3.7 10 člh	3.7 4 dny
3.8 Schválení grafiky podstránek klientem		3.8 2 dny
3.9 Předání grafiky zadavateli	3.9 1 člh	3.9 1 den

V projektu NEBUDE řešeno
Plnění grafických návrhů webu
texty
Registrace loga jako ochranné známky

Tabulka 4: logický rámec projektu (zdroj: vlastní zpracování podle (6) str. 90)

4.4 ČASOVÉ PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU

Výstupem časového plánování je jasně definovaný harmonogram prací, který při samotné realizaci projektu musí být dodržen a funguje také jako kontrolní seznam úkonů, které je potřeba v rámci projektu vykonat.

4.4.1 PŘEHLED JEDNOTLIVÝCH ČINNOSTÍ DLE WBS

Aby bylo možné projekt efektivně a účelně řídit, je nutné sestavit přehled jednotlivých činností, které se musí v rámci projektu řešit.

Realizační fáze projektu

1. Tvorba značky a vizuální identity.
 - 1.1. Vytvoření značky (brandu) – brainstorming (název a dokumenty brand essence a brand story).
 - 1.2. Zpracování jednotlivých výstupů z předchozího kroku a předání zadavateli.
 - 1.3. Vytvoření tří návrhů loga.
 - 1.4. Výběr loga a zaslání připomínek zadavatelem.
 - 1.5. Zpracování zadavatelových připomínek.
 - 1.6. Schválení finálního loga zadavatelem.
 - 1.7. Vytvoření návrhu e-mailového podpisu a grafického návrhu vizitek.
 - 1.8. Připomínky zadavatele k e-mailovému podpisu a vizitkám.
 - 1.9. Zpracování zadavatelových připomínek.
 - 1.10. Schválení finálního e-mailového podpisu a grafiky vizitek zadavatelem.
 - 1.11. Sepsání základního brand manuálu a logo manuálu.
 - 1.12. Předání brand manuálu a logo manuálu zadavateli.
2. Focení produktů.
 - 2.1. Pořízení většího množství fotografií produktů.
 - 2.2. Výběr 15 fotografií a zaslání připomínek zadavatelem.
 - 2.3. Postprodukce 15 vybraných fotografií.
 - 2.4. Předání fotografií zadavateli.
3. Grafika webu.
 - 3.1. Grafický návrh vstupní stránky webu.

- 3.2. Připomínky zadavatele ke grafice vstupní stránky webu.
- 3.3. Zpracování zadavatelových připomínek.
- 3.4. Schválení grafiky vstupní stránky webu zadavatelem.
- 3.5. Grafický návrh zbylých pěti podstránek.
- 3.6. Připomínky zadavatele ke grafice podstránek.
- 3.7. Zpracování zadavatelových připomínek.
- 3.8. Schválení grafiky podstránek zadavatelem.
- 3.9. Předání kompletní schválené grafiky zadavateli.
- 3.10. Finálně dokončený a uzavřený projekt.

Nyní jednotlivým činnostem přiřadíme dobu trvání, která vychází z odborných odhadů vedení jednotlivých zainteresovaných úseků firmy, s přihlédnutím k aktuální pracovní vytíženosti specialistů, kteří se budou na projektu podílet.

Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdci
Projekt_branding a grafika	55 dny	05. červen 2017	22. srpen 2017	
1 Branding	29 dny	05. červen 2017	17. červenec 2017	
1.1 Vytvoření brandu - brainstorming (název, brand essence, brand story)	2 dny	05. červen 2017	06. červen 2017	
1.2 Zpracování výstupu a předání zadavateli	1 den	07. červen 2017	07. červen 2017	2
1.3 Vytvoření tří návrhů loga	3 dny	08. červen 2017	12. červen 2017	3;2
1.4 Připomínky zadavatele k logu	2 dny	13. červen 2017	14. červen 2017	4
1.5 Zpracování změn	3 dny	15. červen 2017	19. červen 2017	5
1.6 Schválení finálního návrhu loga zadavatelem	2 dny	20. červen 2017	21. červen 2017	6;5
1.7 Vytvoření návrhu emailového podpisu a grafického návrhu vizitek	4 dny	22. červen 2017	27. červen 2017	7
1.8 Připomínky zadavatele k emailovému podpisu a grafickému návrhu vizitek	2 dny	28. červen 2017	29. červen 2017	8
1.9 Zpracování změn	2 dny	30. červen 2017	03. červenec 2017	9
1.10 Schválení emailového podpisu a grafického návrhu vizitek zadavatelem	2 dny	04. červenec 2017	07. červenec 2017	10;9
1.11 Sepsání základního brand manuálu	5 dny	10. červenec 2017	14. červenec 2017	11;3;7
1.12 Předání brand manuálu	1 den	17. červenec 2017	17. červenec 2017	12
2 Focení	13 dny	07. červen 2017	23. červen 2017	
2.1 Pořízení fotografií	5 dny	07. červen 2017	13. červen 2017	2
2.2 Připomínky zadavatele k fotografiím a výběr 15 fotografií	2 dny	14. červen 2017	15. červen 2017	15
2.3 Postprodukce 15 vybraných fotografií	5 dny	16. červen 2017	22. červen 2017	16;15
2.4 Předání fotografií zadavateli	1 den	23. červen 2017	23. červen 2017	17
3 Grafika webu	32 dny	10. červenec 2017	22. srpen 2017	
3.1 Grafický návrh homepage	7 dny	10. červenec 2017	18. červenec 2017	11
3.2 Připomínky zadavatele ke grafickému návrhu HP	2 dny	19. červenec 2017	20. červenec 2017	20
3.3 Zpracování změn	4 dny	21. červenec 2017	26. červenec 2017	21;20
3.4 Schválení grafiky HP zadavatelem	2 dny	27. červenec 2017	28. červenec 2017	22
3.5 Grafický návrh podstránek	7 dny	31. červenec 2017	08. srpen 2017	23
3.6 Připomínky zadavatele ke grafickému návrhu podstránek	2 dny	09. srpen 2017	10. srpen 2017	24
3.7 Zpracování změn	4 dny	11. srpen 2017	16. srpen 2017	25;24
3.8 Schválení grafiky podstránek klientem	2 dny	17. srpen 2017	18. srpen 2017	26
3.9 Předání grafiky zadavateli	1 den	21. srpen 2017	21. srpen 2017	27
3.10 Finálně dokončený a uzavřený projekt	1 den	22. srpen 2017	22. srpen 2017	28;13;18

Obrázek 15: činnosti zpracované v MS Project (zdroj: vlastní zpracování)

U veškerých činností je v programu MS Project kromě doby trvání nastaven i předchůdce. Podle doby trvání jednotlivých činností a nastaveného zahájení projektu jsou dále vypočítány termíny zahájení a dokončení. Sloupec označený předchůdci udává číslo

řádku činnosti, na kterou daná aktivita navazuje (tj. která musí být dokončena před započítáním té aktuální).

Kromě toho jsou v kalendáři projektu nastaveny jako nepracovní dny také státní svátky 5. a 6. července.

Celková doba realizace projektu je tedy stanovena na 55 pracovních dní.

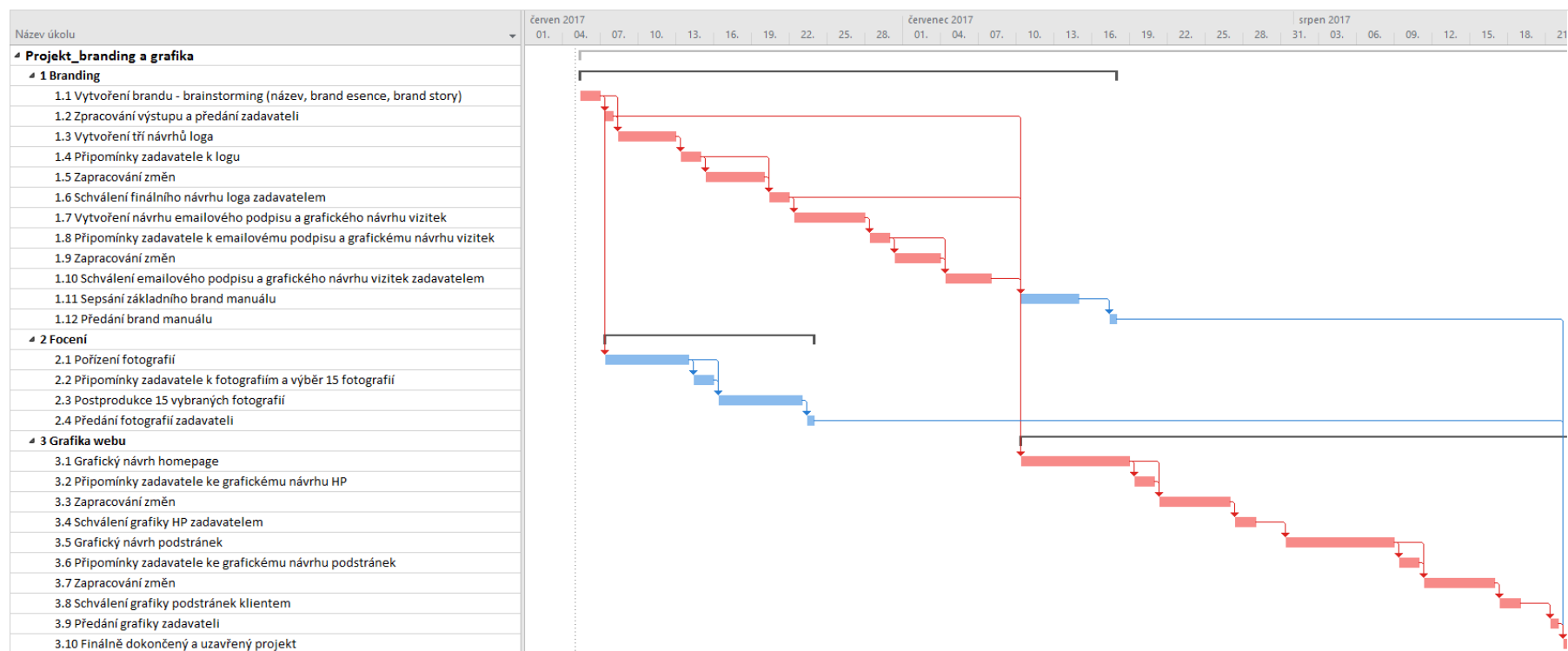
4.4.2 GANTTŮV DIAGRAM

Ganttův diagram doplňuje předchozí soupis činností o jejich grafické zpracování na časové ose projektu včetně jejich návaznosti mezi sebou. Kromě toho je z Ganttova diagramu patrná také kritická cesta napříč projektem. Jak je vidět dále (obrázek 16), tato kritická cesta vede skrze většinu činností v projektu a následně bude z tohoto důvodu zahrnuta také v analýze rizik.

4.4.3 URČENÍ KRITICKÉ CESTY METODOU CPM

Stejně jako v Ganttově diagramu, například pomocí softwaru MS Project, je možné kritickou cestu určit metodou CPM v síťovém grafu. Díky tomuto grafu bude možné vidět celkové časové rezervy u činností, které neleží na kritické cestě a také začátky a konce možné a přípustné.

Síťový graf byl zpracován softwarem MS Visio a je přiložen jako příloha č.1.



Obrázek 16: Ganttův diagram projektu včetně vyznačené kritické cesty (zdroj: vlastní zpracování)

4.5 ANALÝZA RIZIK PROJEKTU

Tato část je zaměřena na hrozby, které mohou nastat při samotné realizaci plánovaného projektu.

4.5.1 IDENTIFIKACE HROZEB A SCÉNÁŘŮ

V první části analýzy rizik podle zvolené techniky (viz. kapitola 1.5 v teoretické části práce) dostáváme tabulku s identifikací hrozeb a scénářů.

Č. hrozby	Hrozba	Scénář hrozby
1	Málo informací v zadání	Dodání nevyhovujících výstupů
2	Onemocnění člena týmu	Grafika nebude dodána včas
3	Komunikace se zadavatelem	Zadavatel nebude včas reagovat na maily
4	Výpadek elektřiny	Prodloužení doby realizace
5	Technické problémy fotoaparátu	Nekvalitní a neostré fotografie
6	Nerozhodný zadavatel	Požadavky na dodatečné úpravy a nedodržení termínu
7	Odchod klíčového člena z týmu	Ztráta know-how a nedokončené výstupy
8	Nespokojený zadavatel	Odchod ke konkurenci a vypovězení smlouvy
9	Podobnost loga	Logo nebude možné zaregistrovat
10	Technické problémy počítače	Poškozením disku dojde k nečitelnosti souborů výstupů
11	Nemožnost fotografování	Zadavatel nedodá produkty k fotografování
12	Vytíženost grafika	Grafik bude pracovní vytížen na jiném projektu
13	Zpoždění činnosti na kritické cestě	Bude překročen plánovaný termín dokončení projektu

Tabulka 5: identifikace hrozeb a jejich scénářů (zdroj: vlastní zpracování)

4.5.2 KVANTIFIKACE RIZIK

Abychom mohli rizika ohodnotit je nutné sestavit tabulku, ve které určíme hodnoty pro různé pravděpodobnosti a různé finanční dopady případných rizik.

Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota
do 10 %	Do 5 000 Kč	1
10–30 %	5 000 - 15 000 Kč	2
30–50 %	15 000 - 25 000 Kč	3
50–75 %	25 000 - 50 000 Kč	4
nad 75 %	nad 50 000 Kč	5

Tabulka 6: stanovení hodnoty rizika na základě pravděpodobnosti a dopadu (zdroj: vlastní zpracování)

Zároveň můžeme definovat, že při různých hodnotách rizika se bude jednat o různě závažná rizika:

- Hodnoty **do 5** lze považovat za **nízká rizika**
- Hodnoty **6–10** lze považovat za **střední rizika**
- Hodnoty **nad 11** můžeme označit za **vysoká rizika**

Po aplikování hodnot pravděpodobností a dopadů na samotné hrozby dostáváme následující tabulku:

Č. hrozby	Hrozba	Scénář hrozby	Pravděp.	Dopad	Hodnota rizika
1	Málo informací v zadání	Dodání nevyhovujících výstupů	2	3	6
2	Onemocnění člena týmu	Grafika nebude dodána včas	2	2	4
3	Komunikace se zadavatelem	Zadavatel nebude včas reagovat na mailly	3	3	9
4	Výpadek elektriny	Prodloužení doby realizace	2	3	6
5	Technické problémy fotoaparátu	Nekvalitní a neostré fotografie	2	2	4
6	Nerozhodný zadavatel	Požadavky na dodatečné úpravy a nedodržení termínu	4	2	8
7	Odchod klíčového člena z týmu	Ztráta know-how a nedokončené výstupy	2	3	6
8	Nespokojený zadavatel	Odchod ke konkurenci a vypovězení smlouvy	2	5	10
9	Podobnost loga	Logo nebude možné zaregistrovat	3	3	9

10	Technické problémy počítače	Poškozením disku dojde k nečitelnosti souborů výstupů	2	4	8
11	Nemožnost fotografování	Zadavatel nedodá produkty k fotografování	4	2	8
12	Vytíženost grafika	Grafik bude pracovním vytížen na jiném projektu	4	3	12
13	Zpoždění činnosti na kritické cestě	Bude překročen plánovaný termín dokončení projektu	2	2	4

Tabulka 7: kvantifikace rizik projektu (zdroj: vlastní zpracování)

Z předchozí tabulky vyplývá, že nejvíce rizik spadá do kategorie „střední riziko,“ avšak ve výčtu najdeme i jedno „velké riziko.“ Proti těmto rizikům je vhodné provést taková opatření, která buď sníží jejich pravděpodobnost výskytu, nebo hodnotu jejich dopadu, případně obě dvě veličiny.

4.5.3 SNIŽOVÁNÍ RIZIK

Následující tabulka navrhuje možná opatření, která povedou ke snížení hodnoty jednotlivých rizik.

Č. hrozby	Návrhy na opatření ke snížení hodnoty rizik	Nová pravděp.	Nový dopad	Nová hodnota rizika	Náklady na opatření
1	Vytváření a sdílení podrobných zápisů ze schůzek	1	3	3	1 000 Kč
2	Synchronizování zdrojových souborů na on-line uložišti	2	1	2	0 Kč
3	Mimo e-mailů zadavateli s denním odstupem volat	2	2	4	0 Kč
4	Ošetření ve smlouvě se zadavatelem	2	1	2	0 Kč
5	Pojištění sekundárním fotoaparátem	1	2	2	1 000 Kč
6	Smluvní ošetření – jedno připomínkové kolo	2	1	2	0 Kč
7	Podrobné zápisky, jak jsou výstupy zamýšleny realizovat	2	2	4	1 000 Kč

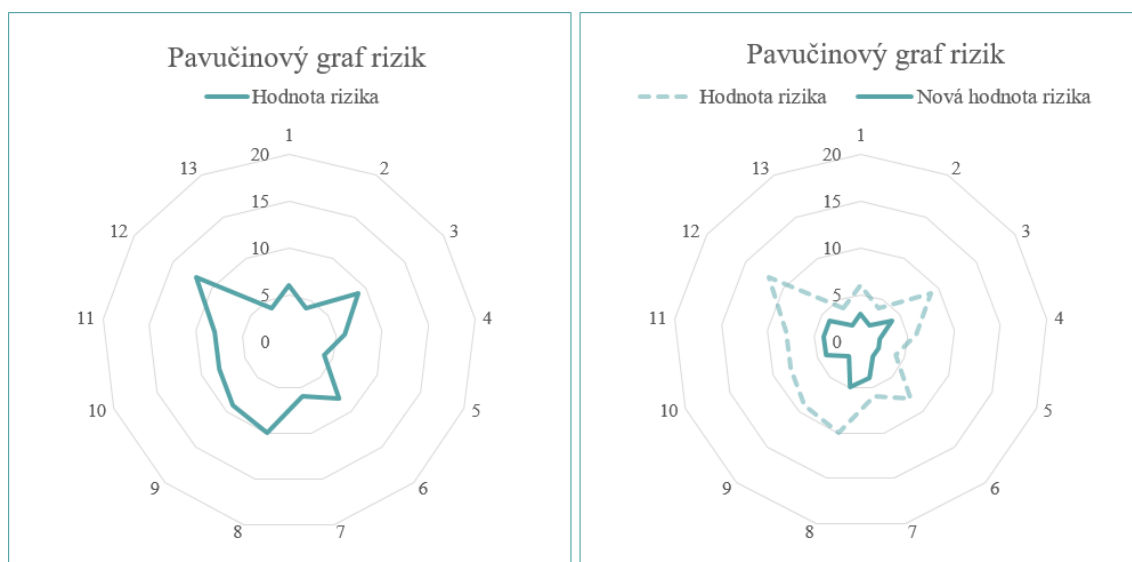
8	Podrobné zápisky a analýza zadavatelových potřeb a přání	1	5	5	3 000 Kč
9	Rešerše prvotních návrhů log	1	2	2	1 000 Kč
10	Pravidelné automatické zálohování na síťové uložení	2	2	4	0 Kč
11	Smluvní ošetření – termín focení a množství produktů	2	2	4	0 Kč
12	Zajištění náhradního grafika do projektového týmu	2	2	4	2 000 Kč
13	Důsledná průběžná kontrola jednotlivých činností	1	2	2	0 Kč

Tabulka 8: návrhy na opatření ke snížení hodnoty rizik (zdroj: vlastní zpracování)

Jak můžeme vidět v předchozí tabulce, díky aplikaci návrhů na opatření došlo ke snížení hodnoty rizik u všech potenciálních hrozeb. Navíc, využíváním smluvního ošetření tyto návrhy ve velkém množství případů mají nulové náklady.

4.5.4 PAVUČINOVÝ GRAF RIZIK

Pokud získaná data interpretujeme do podoby grafu, je možné v nich pozorovat změnu a porovnat tak účinnost jednotlivých opatření.



Obrázek 17: pavučinový graf rizik před a po snížení hodnot rizik (zdroj: vlastní zpracování)

4.6 PLÁN NÁKLADŮ PROJEKTU

Pomocí plánu nákladů je možné sledovat množství práce spolu s náklady v jednotlivých měsících realizace projektu. Díky tomu je možné náklady spolu s prací vhodně alokovat.

Výdaj	Množství práce člh	Náklady tis. Kč	Červen 2017		Červenc 2017		Srpen 2017	
			člh	tis. Kč	člh	tis. Kč	člh	tis. Kč
1. Vytvořená vizuální identita	53	32,5						
1.1 Vytvoření brandu – brainstorming (název, brand essence, brand story)	12	8	12	8				
1.2 Zpracování výstupu a předání zadavateli	4	3,5	4	3,5				
1.3 Vytvoření tří návrhů loga	12	9	12	9				
1.4 Připomínky zadavatele k logu	0	0						
1.5 Zpracování změn	4	0	4					
1.6 Schválení finálního návrhu loga zadavatelem	0	0						
1.7 Vytvoření návrhu emailového podpisu a grafického návrhu vizitek	8	6	8	6				
1.8 Připomínky klienta k emailovému podpisu a grafickému návrhu vizitek	0	0						
1.9 Zpracování změn	4	0	2		2			
1.10 Schválení emailového podpisu a grafického návrhu vizitek zadavatelem	0	0						
1.11 Sepsání základního brand manuálu	8	6			8	6		
1.12 Předání brand manuálu	1	0			1			
2. Vytvořené a postprodukované fotografie	19	13,5						
2.1 Pořízení fotografií	8	7	8	7				
2.2 Připomínky klienta k fotografiím a výběr 15 fotografií	0	0						

2.3 Postprodukce 15 vybraných fotografií	10	6,5	10	6,5				
2.4 Předání fotografií zadavateli	1	0	1					
3. Vytvořená grafika webových stránek	55	20						
3.1 Grafický návrh homepage	16	9			16	9		
3.2 Připomínky zadavatele ke grafickému návrhu HP	0	0						
3.3 Zapracování změn	8	0			8			
3.4 Schválení grafiky HP zadavatelem	0	0						
3.5 Grafický návrh podstránek	20	11			3	1,5	17	9,5
3.6 Připomínky zadavatele ke grafickému návrhu podstránek	0	0						
3.7 Zapracování změn	10	0					10	
3.8 Schválení grafiky podstránek klientem	0	0						
3.9 Předání grafiky zadavateli	1	0					1	
Náklady na ošetření rizik	-	9	-	4	-	3	-	2
Práce celkem	127		61		38		28	
Náklady celkem		75		44		19,5		11,5

Tabulka 9: finanční plán projektu (zdroj: vlastní zpracování podle (6) str. 153)

4.7 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU

Odhad návratnosti popsaného projektu je velmi složitý. Závisí na mnoha faktorech, zejména na přístupu zadavatele k dodržování zásad popsaných a specifikovaných v manuálu vizuálního stylu a také na kontinuálním budování a komunikování brandu. Čím více je brand společnosti konzistentní, tím větší má zásah a potenciální zákazník o něm lépe získává povědomí. Utváří se zde vztah mezi značkou a zákazníkem, který je z pohledu dlouhodobé prosperity velice důležitý.

Pokud porovnáme dostupné informace, zjistíme, že zavedení nového brandu ve většině případů dle účetních dokladů zaznamenává nárůst tržeb v rámci asi 20 až 23 %. Můžeme tedy předpokládat, že podobný nárůst nastane i v tomto případě.

Zde je také nutno poznamenat, že pro zadavatele je velmi důležité, aby zákazníci byli s produkty spokojeni a objednávali je pravidelně. Jen tak může být ve výsledku zaručena prosperita společnosti spolu s růstem tržeb a zákaznické základny.

4.8 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ A PŘÍNOS NÁVRHU ŘEŠENÍ

Projekt není z hlediska jeho řízení časově náročný a ani z pohledu vynaložených zdrojů zde nelze hovořit o jejich přetěžování. Náklady, které realizací projektu vzniknou zadavateli, nejsou nijak existencionálně ohrožující a v případě dodržování zásad komunikace značky dle vypracovaného manuálu vizuálního stylu a budování značky je jejich návratnost možná ve velmi krátkém časovém horizontu.

Zadavateli bude po dokončení grafických podkladů pro webové stránky nabídnuta další spolupráce, která obnáší programátorské práce a zprovoznění webových stránek. Zde je nutné mít na paměti, že spolupráce se bude dále odvíjet od spokojenosti zadavatele a je tedy nutné mu co nejvíce naslouchat a snažit se vyjít vstříc. Při pokračující oboustranné spokojenosti bude dále zadavateli nabídnut dlouhodobý projekt zaměřený na online marketing, který bude vázán na zrealizované webové stránky.

Přínosem projektu pro zadavatele je jednoznačně definovaná a profesionálně zpracovaná vizuální identita a komunikace značky, která by měla zaručit jistou konkurenční výhodu oproti dalším firmám v tomto vysoce konkurenčním odvětví.

Jak je patrné z výsledku analýz, projekt budování vizuální identity má pro zadavatele značný potenciál a jednoznačně převažující silné stránky a příležitosti, které s sebou realizace projektu přináší, mohou s vysokou pravděpodobností pozitivně ovlivnit zadavatelovo podnikání.

Stejně jako každý projekt je i tento rizikový, avšak za pomoci vhodných nástrojů můžeme u těchto rizik snižovat jejich pravděpodobnost a dopad. Díky tomu, že všechny potenciální hrozby dostaly návrh na opatření a rizikovost projektu se tímto snížila, stavím se k názoru, že je projekt vhodné realizovat, neboť jeho přínosy převyšují.

ZÁVĚR

Diplomová práce si kladla za cíl vytvořit návrh řešení projektu tvorby vizuální identity pro zadavatele. Profesionálně vytvořená a dodržovaná vizuální identita by ve výsledku měla zvýšit konkurenceschopnost zadavatele zvýšením povědomí zákazníků a s tím spojeným nárůstem tržeb za prodané pokrmy.

V první části práce byl definován cíl práce spolu s metodami a postupy zpracování a odkryl tak problematiku, kterou se práce dále zabývala.

Druhá část shrnula teoretická východiska a popsala podstatu řešených analýz a plánů. Díky této části je snazší porozumět souvislostem v dalších částech práce. Mezi touto teorií najdeme zejména definice z oboru projektového řízení včetně objasnění časového plánování projektů a analyzování rizik. Nechybí zde ani popis jednotlivých analytických metod, kterým se věnuje navazující kapitola.

Obsahem třetí části bylo zpracování analýz současného stavu s doplněním o vytvořené dokumenty brand story a brand essence. Jednotlivé analýzy, které zkoumaly obecné a oborové okolí firmy spolu s jejími interními faktory byly ve výsledku shrnuty a na jejich základě bylo vysloveno doporučení k realizaci daného projektu vzhledem k převažujícím příležitostem, které projekt ve svém výsledku může přinést.

Poslední část se pak věnovala samotnému návrhu, ve kterém byl projekt definován spolu se svým cílem a logickým rámcem, identifikační listinou projektu a časovým plánem včetně analýzy rizik a plánu nákladů. Tato část by následně měla sloužit jako podklad při realizaci zamýšleného projektu tak, aby jeho samotná realizace byla úspěšná a bylo při ní dosaženo stanoveného cíle spolu se zachováním základního trojimperativu projektu.

Nakonec byl shrnut a celkově zhodnocen přínos tohoto návrhu spolu s návrhem možností další spolupráce se zadavatelem, jehož podnikání by po realizaci tohoto projektu mělo nabrat svěží dech a stát se více konkurenceschopným. Spokojenost zadavatele a jeho reference jsou totiž spolu s možností pomoci jeho podnikání to hlavní, o co usilujeme.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2835-0.
- (2) *Komora projektových manažerů: Projektový management* [online]. [cit. 2017-01-05]. Dostupné z: <http://www.komorapm.cz/projektovy-management/>
- (3) *Project Management Institute: What is Project Management?* [online]. [cit. 2017-01-05]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>
- (4) *ManagementMania: Magický trojúhelník projektového řízení* [online]. [cit. 2017-01-05]. Dostupné z: <https://www.managementmania.com/cs/magicky-trojuhelnik-projektoveho-rizeni>
- (5) DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.
- (6) DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.
- (7) *Elektronický manuál Projektové kanceláře MK: Projektové řízení MKČR* [online]. [cit. 2017-01-11]. Dostupné z: <http://www.projektoverizeni.mkcr.cz/prirucka-rizeni-projektu/realizace-projektu/>
- (8) SANTAYANA, George. *Reason in common sense*. New York: Collier Books, 1962.
- (9) *ManagementMania: SWOT analýza* [online]. [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: <https://www.managementmania.com/cs/swot-analyza>
- (10) JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. ISBN 978-80-905297-1-7.
- (11) *BusinessVize: Kde se vzala a k čemu je PEST analýza* [online]. [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

- (12) *MindTools: Porter's Five Forces* [online]. [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm
- (13) SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1501-5.
- (14) HELDMAN, Kim. *PMP: výukový průvodce přípravou na zkoušku*. Brno: Computer Press, 2013. ISBN 978-80-251-3799-4.
- (15) DOSKOČIL, Radek. *Kvantitativní metody: studijní text pro prezenční a kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2011. ISBN 978-80-214-4247-4.
- (16) DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5693-6.
- (17) BENTLEY, Colin. *Základy metody projektového řízení: The essence of the project management method : PRINCE2®*. 7. vyd. Bratislava: Inbox SK, c2010. ISBN 978-0-9576076-2-0.
- (18) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1667-4.
- (19) *RIPRAN: Metoda pro analýzu projektových rizik* [online]. [cit. 2017-02-23]. Dostupné z: <http://www.ripran.cz/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: trojimperativ projektu.....	14
Obrázek 2: SWOT analýza	24
Obrázek 3: SLEPT analýza.....	25
Obrázek 4: PORTERův model	26
Obrázek 5: Ganttův diagram v programu MS Project	28
Obrázek 6: tabulka Ganttova diagramu v programu MS Project – možná rozšíření.....	28
Obrázek 7: hranově orientovaný síťový graf.....	29
Obrázek 8: uzlově orientovaný síťový graf	30
Obrázek 9: legenda údajů uzlu síťového grafu	31
Obrázek 10: metoda CPM s vyznačenou kritickou cestou	32
Obrázek 11: dodavatelé surovin – vyhovující farmy.....	42
Obrázek 12: potenciální konkurence – firmy nabízející rozvoz jídla v Brně	43
Obrázek 13: věkové složení občanů žijících v Brně k 31. 12. 2015	45
Obrázek 14: klíčové faktory esence značky	52
Obrázek 15: činnosti zpracované v MS Project.....	61
Obrázek 16: Ganttův diagram projektu včetně vyznačené kritické cesty.....	63
Obrázek 17: pavučinový graf rizik před a po snížení hodnot rizik.....	67

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: matice pro určení hodnoty rizika	34
Tabulka 2: SWOT analýza podnikání zadavatele	50
Tabulka 3: identifikační listina projektu	56
Tabulka 4: logický rámec projektu	59
Tabulka 5: identifikace hrozeb a jejich scénářů.....	64
Tabulka 6: stanovení hodnoty rizika na základě pravděpodobnosti a dopadu	65
Tabulka 7: kvantifikace rizik projektu	66
Tabulka 8: návrhy na opatření ke snížení hodnoty rizik.....	67
Tabulka 9: finanční plán projektu	69

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: síťový graf s vyznačenou kritickou cestou	i
---------------------------------------------------------------	---

Příloha č. 1: síťový graf s vyznačenou kritickou cestou

